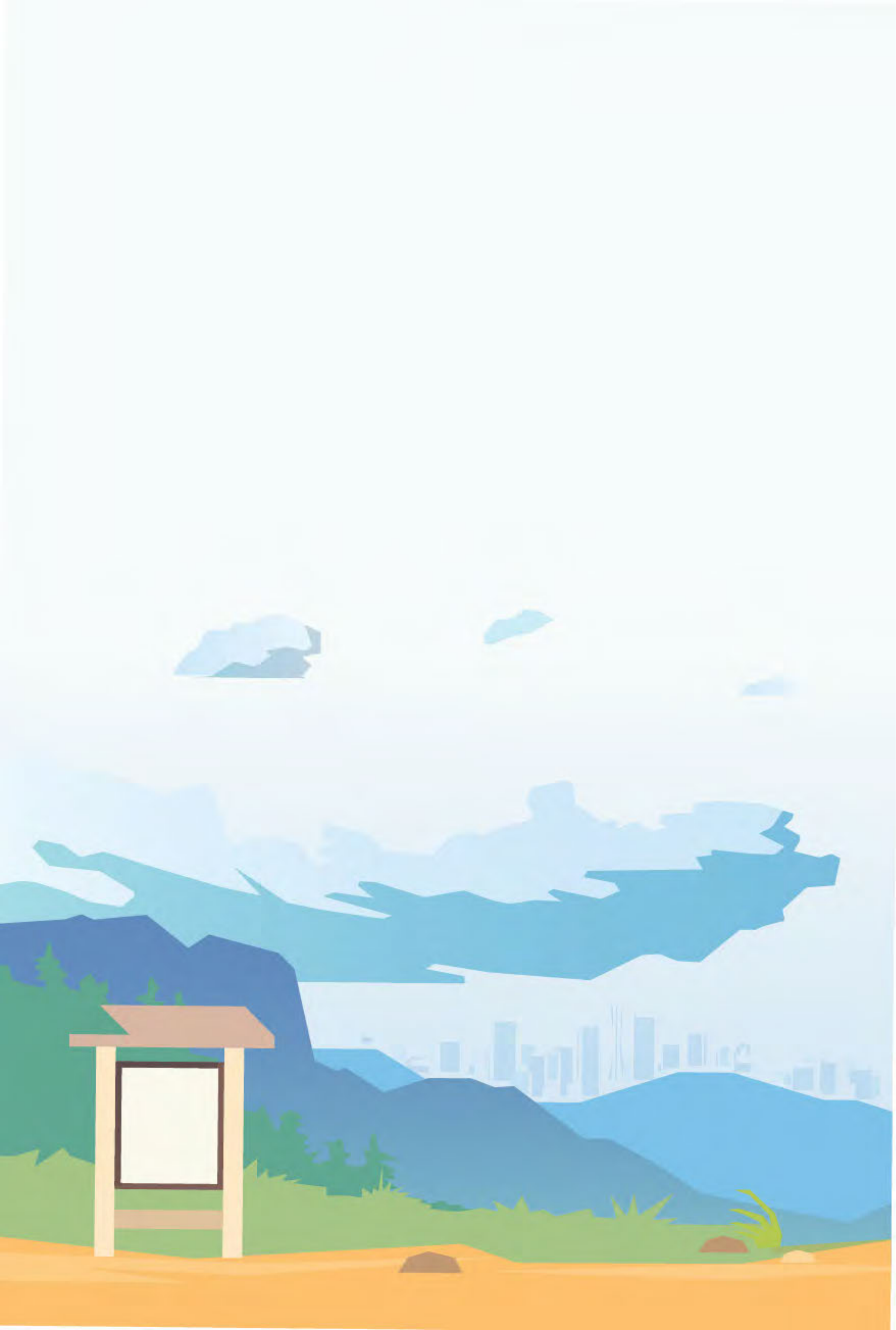
A jornada do empreendedor

O herói da nossa Era

EDSON MARQUETO RIGONATTI
LAURA MELLO CONSTANTINI
MARTINO BAGINI



Casa do Código



Edição

Adriano Almeida

Vivian Matsui

Revisão e diagramação

Bianca Hubert

Vivian Matsui

[2016]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

www.casadocodigo.com.br



ISBN

Impresso e PDF: 978-85-5519-201-2
EPUB: 978-85-5519-202-9
MOBI: 978-85-5519-203-6

- Você pode discutir sobre este livro no Fórum da Casa do Código: http://forum.casadocodigo.com.br/.

- Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse http://erratas.casadocodigo.com.br.

OS AUTORES

Edson Rigonatti é um dos sócios da Astella Investimentos e serve nos conselhos de várias empresas de software e internet no Brasil e América Latina. É um entusiasta de pessoas talentosas e ideias extraordinárias. Foi sócio da Cicerone Capital, vice-presidente da Lucent Technologies e trabalhou durante muitos anos na empresa de varejo da família. Crescido em São Paulo, formou-se pela Columbia Business School.

Laura Mello é uma dos sócios da Astella Investimentos e conselheira de algumas das empresas do portfolio da Astella. Formada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, foi vice-presidente da Cicerone Capital e fez longa carreira como responsável por equity research com foco em Telecom e Tecnologia em diversas instituições financeiras. A busca por eficiência e um relacionamento saudável entre empresas e investidores foi o que sempre a entusiasmou e por isso Laura foca sua atuação em transparência e governança corporativa nas empresas.

Martino Bagini é um dos sócios da Astella Investimentos. Participa dos conselhos de várias empresas de software e internet no Brasil e na Europa. É apaixonado por tecnologia, marketing, videogames, e pela ideia da singularidade. Trabalhou por muitos anos com consumer internet, a maioria deles na Realmedia Latin America. Foi também vice-presidente do IAB Brasil, além de conselheiro do CONAR. Formou-se em Administração de Empresas e Comércio Exterior, e tem especialização em Finanças pela FIA/FEA. Atualmente vive entre Milão e São Paulo.

PREFÁCIO

Por Ricardo Kanitz

A Astella, nas figuras de Edson, Laura e Martino, é composta por alguns dos melhores comunicadores que conheço. Possuem o que acredito ser uma rara capacidade de conseguir transmitir conceitos complexos de forma simples, mas não simplista. Seu constante processo de leitura das melhores práticas internacionais gera um repertório rico de temas e conceitos a serem adaptados para nossa realidade, que são ricamente utilizados por eles.

Além disso, desenvolveram uma capacidade única de processualizar atividades. Como investidores em empresas, esse atributo lhes servem bem como forma de alavancar seu tempo, principal recurso escasso da Astella.

A jornada do empreendedor: o herói da nossa Era combina as habilidades únicas da Astella de comunicação e processualização ilustradas aqui através da construção de Máquinas de Negócio.

As Máquinas (Produto, Vendas, Amor, Talentos e Comportamento) são um excelente mapa para empreendedores que estão desenvolvendo seus negócios. Permitem enxergarmos diferentes atributos do negócio de forma clara e que facilitam o entendimento do todo. Além disso, a percepção e o tratamento de negócios como grandes Máquinas permitem que, por meio da constante otimização de seus inúmeros processos, gere-se a escalabilidade necessária, de forma a terem um impacto efetivo e realizarem o

ideal dos empreendedores.

Como um investidor da Astella, impressiona-me observar a diferença organizacional das companhias que já conseguiram adotar o modelo de Máquinas para aquelas que ainda estão no processo de sua construção. Quem já as tem desenvolvidas apresenta um negócio muito mais "lubrificado", com os fatores críticos para crescimento mapeados e endereçados e, por isso, tende a apresentar resultados substancialmente superiores.

Aos empreendedores atuais e futuros, este livro serve de inspiração para o aperfeiçoamento dos seus negócios e leva-os para a construção de seus sonhos.

Espero que daqui a alguns anos, seus colegas e parceiros possam olhar para seu negócio e digam:

MA CHE BELLA MACCHINA!

A JORNADA

Uma jornada é uma busca por um ideal, por um grande desafio. Para uns, a motivação é a recompensa financeira. Para outros, o desejo de fazer algo maior que si mesmos. Seja qual for o seu objetivo, para chegar lá você precisará de força de vontade sobre-humana. É preciso ter humildade e sabedoria para aprender e tomar as decisões certas, e paixão e disciplina para suportar as dores típicas de cada fase. É preciso ser um verdadeiro herói.

Você decide qual o destino e se vale a pena. Você decide quando vai partir. Você decide quem vai acompanhá-lo, e quais serão seus papéis e suas recompensas. Você decide o que fazer com os recursos disponíveis. Heróis perseguem seus ideais, a despeito de pessoas, conhecimentos e dinheiro que têm à mão.

Alguns começam a caminhada com uma equipe pequena (ou até mesmo sozinhos), partindo apenas de uma ideia ou problema. É a fase da **descoberta**. Outros já estão um passo à frente, na etapa de **validação**, trabalhando em um produto rudimentar. Há, ainda, os que já chegam até nós com uma base inicial de consumidores e estão caminhando rumo à **eficiência**. E há, por fim, aqueles que têm um produto maduro, uma boa base de clientes e já estão prontos para escalar.

Cada etapa da jornada traz um novo tipo de desafio e, consequentemente, requer estratégias diferentes. As dores indicam que seu corpo (a estrutura da sua empresa) não está pronto, e que você precisa desenvolver musculatura física e mental (sistemas, pro-

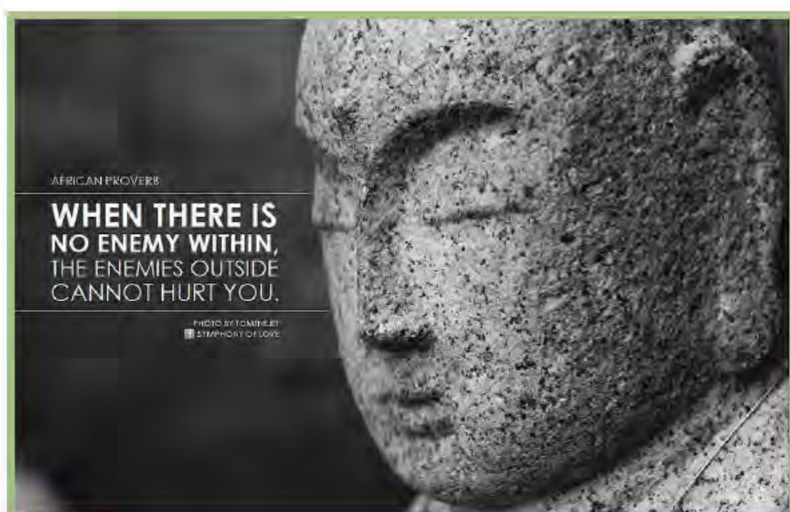
cessos e recursos) para seguir em frente. A cada passo, você e seu time têm de estar preparados para se adaptar. Nós estaremos ao seu lado, com bússola e mapa na mão.

APROVEITE A VIAGEM!



A jornada do herói - Joseph Campbell

O SEU SUCESSO!



El Enemigo

Existem inúmeras maneiras de definir o que é sucesso, infinitas maneiras de medi-lo, e uma miríade de significados para ele. Mas invariavelmente, tais definições, medições e significados estão mais relacionados com os outros — o que pensam de nós — do que com nós mesmos.

E quanto mais relacionado aos outros, mais difícil fica alcançar o sucesso. Isso porque temos pouco ou nenhum controle das situações. Não há nada que possamos fazer quando uma empresa capta mais dinheiro do que a nossa, quando um garoto de vinte e poucos anos vende sua empresa por US$1 bilhão, quando um IPO é precificado a 30x receita, quando você nasceu no Brasil e não no Vale do Silício, ou quando o presidente errado foi reeleito etc. — a

lista é longa.

Mas quando somos a própria régua com o qual mediremos nosso sucesso, passamos a ter total controle dos *inputs* e, consequentemente, total responsabilidade pelos *outputs*. John Wooden, um dos maiores técnicos esportivos de todos os tempos, definia sucesso como: *"a paz de espírito resultante da satisfação em saber que você se esforçou para se tornar o melhor de que é capaz"*. Ou seja, que você tenha dado o seu máximo, o seu melhor, que você tenha sido profissional.

Todas profissões tem uma definição do que é profissionalismo, um código de conduta. Em muitos casos, como na medicina, ela é explícita; em outros, completamente implícita. Mas todas têm ao menos 4 elementos básicos que definem o que se espera de um profissional:

1. **Abnegação:** aceitar a responsabilidade que temos pelos outros, e colocar as necessidades e preocupação daqueles que buscam nosso profissionalismo acima das nossas próprias;
2. **Habilidade:** buscar continuamente a excelência nas nossas habilidades e do nosso conhecimento;
3. **Confiança:** assumir a responsabilidade pela estabilidade dos resultados esperados ao longo do tempo;
4. **Disciplina:** ter autocontrole para seguir o padrão de comportamento esperado.

Se você espera isso do seu médico, do seu advogado e do seu ídolo

do futebol, por que não esperar de você mesmo e aceitar que são essas características que serão esperadas de você?
Além da abnegação, da confiança e da disciplina que você precisa domar, como CEO (*Chief Entrepreneur Officer*) você tem 4 principais habilidades a serem desenvolvidas e aprimoradas:

1. Articular a visão e comunicá-la a todos envolvidos: clientes, associados, parceiros e investidores (o atributo Steve Jobs);
2. Recrutar e desenvolver os melhores talentos, tanto associados quanto *advisors* (o atributo Larry Page);
3. Construir e gerenciar a máquina que vai executar a visão (o atributo Andy Grove);
4. Garantir que sua empresa tenha dinheiro e recursos necessários (o atributo Warren Buffett).

Que tal eleger como principal meta para o futuro próximo superar você mesmo e ser o melhor de que é capaz? Que tal pensar nos “4 elementos básicos” e nas “4 principais habilidades” como a sua régua do seu sucesso?

Esperamos caminhar lado a lado com você ao longo desta jornada que se inicia, compartilhando melhores práticas dos elementos e habilidades, e assim contribuindo para você acelerar e otimizar sua trajetória.

Boa batalha contra você mesmo! Sucesso!



Sumário



O 1º PASSO PARA O SEU SUCESSO!

Partindo do princípio de que uma das suas resoluções para o seu futuro é derrotar *El Enemigo*, a questão seguinte passa a ser como se preparar para a batalha.

A maioria dos grandes talentos (atletas, músicos, xadrezistas, escritores etc.) praticam suas habilidades de 3 a 5 horas por dia, e perfomam publicamente de 3 a 6 horas por semana. Isso faz com que atinjam seu ápice por volta das famosas 10.000 horas.

O grande desafio para nós, Chief Entrepreneur Officers (CEO), é que performamos publicamente 10 horas por dia (naqueles dias leves e sem problemas) e quase nunca praticamos. Vivemos a "maldição da prestação de serviço", já que nosso "produto" (aquilo que nossos clientes, empregados e investidores esperam de nós) é entregue a todo o momento. É como se vivêssemos em um eterno, interminável, muitas vezes infernal, *moment of truth*.

Mas nós sabemos que, para nos superarmos e exercermos nosso

talento pleno, precisamos treinar, ou como dizem os estudiosos do assunto, precisamos “praticar deliberadamente”: quando executamos alguma ação no limiar da nossa capacidade, nos permitindo a errar, dar alguns passos atrás, nos corrigir e nos regozijar com a dificuldade e o esforço.

Mas o que um CEO deve treinar para refinar e aperfeiçoar suas habilidades (os atributos Steve Jobs, Larry Page, Andy Grove e Warren Buffett)? Na base de todas essas habilidades, temos três fundamentos:

1. Obter informações: a maior parte do nosso dia é dedicada a obter informações. Nós lemos jornais, revistas, blogs, newsletters, relatórios. Conversamos com nossos empregados, clientes, investidores, fornecedores, consultores. Escutamos conselhos, sugestões, reclamações. Nós obtemos informações de fontes verbais e escritas. As informações verbais são geralmente “manchetes”, e nos aprofundamos no assunto lendo relatórios, interpretando dashboards, analisando estudos. É a atividade mais fácil e tem um enorme impacto nas demais.

2. Comunicar: nós estamos continuamente comunicando nosso entendimento das informações que obtemos do mundo ao nosso redor, nossos objetivos, preferências e prioridades. Assim, estamos contribuindo (ou influenciando) para que nossos clientes, empregados e investidores tomem suas decisões. Fazemos isso de maneira verbal e escrita. Mas principalmente dando o exemplo através de nossas atitudes diárias. É uma atividade de dificuldade moderada.

3. Tomar decisões: após obter informações e nos comunicar, deparamo-nos geralmente com dois tipos de decisões: *ex ante* e *ex post*. A primeira são decisões que vão impactar o futuro, como a aprovação de um investimento. A segunda são decisões que se originaram no passado, tipicamente problemas que temos de endereçar. É a atividade mais difícil por termos de lidar com as nossas emoções e controlar nossa intuição. Para evitar as armadilhas que nossa mente nos prega, temos de aprender a pensar duas vezes antes de decidir.

MAS COMO TREINAR ESSES FUNDAMENTOS?

1. Obter informações: *i)* Faça pelo menos 1 busca todo dia no Google sobre algo que o incomoda. Recomendo fortemente que você siga esse tutorial de busca: *The Art of SEO*, de Stephan Spencer, em https://www.youtube.com/watch?v=368SNSlwhBU. Você vai se surpreender com a quantidade de novas fontes de informações que descobrirá e como resolverá seus problemas de forma mais rápida; *ii)* Crie uma desculpa toda semana para sentar ao lado de alguém no escritório com quem você normalmente não interaja. Busque saber algo sobre a função, seu mercado, ou sua empresa que você ainda não conhece. Aprenda a escutar.

2. Comunicar: *i)* Prepare pelo menos uma apresentação por mês (para clientes, parceiros, investidores, ou sua equipe). O simples fato de você colocar as ideias no papel é um excelente treino. Siga o blog e leia os livros do Carmine Galo (http://www.carminegallo.com/); *ii)* Aproveite qualquer oportunidade para fazer um pitch da sua empresa (eventos, potenciais investidores, sua família, na

frente do espelho).

3. Tomar decisões: *i)* Anote as principais decisões que você deve tomar essa semana e coloque no papel sua linha de raciocínio. Colocar no papel é a ÚNICA maneira; *ii)* Mentore outros empreendedores. É uma excelente maneira de ver os mesmos problemas de outra perspectiva, e desenvolver novas formas de endereçá-los; *iii)* Leia o livro *The Hard Thing about Hard Things*, do Ben Horowitz.

Bom treino!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para mais sobre K. Anders Ericsson, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/K._Anders_Ericsson.

- COYLE, Daniel. *The Talent Code*. Bantam, 2009. (mais em http://thetalentcode.com)



O 2º PASSO
O ATRIBUTO ANDY GROVE



Andy Grove (CC)

Andy Grove foi CEO da Intel e um dos grandes ícones do Vale do Silício. Ficou conhecido pela transformação radical que promoveu na Intel — de um fornecedor comoditizado de semicondutores, para líder no segmento de microprocessadores — e por seu estilo eficiente de gestão.

Se você já deu o 1º passo, já percebeu que, como CEO, o resultado do seu trabalho não é composto apenas das atividades que você executa. Ele é também medido pelo resultado criado pelas pessoas que trabalham com você. Portanto, na busca pelo seu melhor, pela sua superação, pela derrota do *El Enemigo*, você precisa garantir

que as pessoas e a sua empresa superem seus próprios limites.

Para buscar essa superação coletiva, você deve conquistar os atributos Andy Grove, delineados no livro *High Output Management*. Sua filosofia está calcada em três pilares:

1. Gestão (*management*) pode ser comparada a um processo produtivo, a uma máquina;

2. Uma empresa é um tipo de esporte coletivo, não individual;

3. A máquina só funciona em seu pico se todos os elementos performarem no seu pico.

Assim como uma fábrica, a sua gestão tem de produzir e entregar um determinado volume de unidades, com uma certa qualidade, dentro do prazo acordado e com o menor custo possível.

Mas, para criar uma máquina produtiva, que seja escalável, você precisa criar um arcabouço replicável e automatizável. Isso, por sua vez, requer uma atividade padronizada, que para tal necessita de um processo.

Segundo os preceitos básicos de produção, um processo é o procedimento utilizado para se fazer alguma coisa. Em posse de um processo, a primeira coisa que um gerente de produção faria seria determinar qual o passo limitante (ou gargalo) de produção, o passo que leva mais tempo, ou o mais difícil, ou o mais caro, ou o

mais sensível. Então, desenhar a linha de produção de acordo com este elemento, escalonando todos os demais.

De posse de um fluxo escalonado de produção, nosso engenheiro desenharia a operação fabril em três etapas operacionais:

1. Manufatura, que transforma física ou quimicamente a matéria-prima;

2. Montagem, onde os componentes são combinados para formar o produto final; e

3. Teste, quando as matérias-primas, componentes e produto são verificados.

No passo seguinte, o engenheiro estipularia quais são os indicadores de cada fase para medir o fluxo que permitiria otimizar a máquina ao longo do tempo e guiaria as decisões quanto às limitações do processo. Por exemplo, preciso de mais estoque de matéria-prima? Novas ferramentas? Mais recursos humanos?

Segundo as melhores práticas da engenharia de produção, qualquer indicador é melhor que nenhum indicador. Mas um indicador eficiente medirá o output do processo e não apenas a atividade em si, e como tal, deve ser uma unidade passível de ser contada. Por fim, para evitar distorções no processo decisório, qualquer indicador ou medida deve vir acompanhado do seu alter ego, assim efeito e contraefeito andam em uníssono.

COLOCANDO EM PRÁTICA O CONCEITO DE MÁQUINA

1. Para você derrotar El Enemigo, qual processo em sua empresa precisa ser escalado? Dica: nós buscamos construir cinco "Máquinas": Vendas, Produto, Talento, Operação e Governança.

2. Quais são os inputs e outputs esperados desta(s) máquina(s)? Dica: leads e faturas para Vendas, ideias e funcionalidades para Produtos etc.

3. Como você classificaria essa atividade em passos de manufatura, de montagem e de testes? Dica: leads são manufaturadas em *sales qualified leads*, que são montadas em um pedido, que são testadas ao longo do processo pela capacidade de pagamento.

4. Qual o passo limitante (gargalo) e o fluxo completo deste processo? Dica: não vai ser só a falta de dinheiro.

5. Quais indicadores e contraindicadores você utilizaria para medir essa máquina? Dica: qual o nível ideal no "estoque de ideias" (famoso roadmap) para o seu time de desenvolvimento? E a contramedida, o nível de ociosidade dessa equipe (não vale dizer que seu time é pequeno e não tem ociosidade)?



O 3º PASSO
O SAPATEIRO E A FÁBRICA DE SAPATOS



Estou enviando-lhe a um seminário para ajudá-lo a trabalhar mais e ser mais produtivo. (Randy Gaslbergen, 1999 — http://www.glasbergen.com/)

Segundo Andy Grove, a diferença entre uma fábrica de sapatos e uma sapataria é que a última está preparada para servir qualquer cliente que entrar na loja, executando os trabalhos na ordem de

chegada (*built-to-order*), enquanto a primeira funciona na base da previsão da demanda (*built-to-forecast*).

Se você pensou em colocar em prática o conceito de transformar em uma máquina a sua empresa, antes de tudo, você tem de deixar de ser um sapateiro e se transformar em uma fábrica de sapatos. Ou seja, você precisa ser mais produtivo.

A produtividade de qualquer função pode ser definida como o resultado (output) dividido pelo trabalho necessário para gerar este resultado. A sua produtividade, ou o resultado do seu trabalho por unidade de tempo, pode ser aumentada de três maneiras:

1. Fazer mais rápido;

2. Alavancar suas atividades, mudando a natureza do seu trabalho;

3. Mudar o mix das suas atividades, delegando.

Partindo do princípio de que você já trabalha em um ritmo frenético assim como o personagem do Randy Glasbergen mostrado anteriormente, só nos resta alavancar e delegar. Para alavancar o seu trabalho, ou fazer mais com menos, você pode contar com seis táticas:

1. Disseminar suas ideias e percepções para muitas pessoas ao mesmo tempo (pense na minha alavancagem ao escrever este livro!).

2. Engatilhar mudanças duradouras de comportamento na sua equipe por meio de ações e palavras breves e focadas (você tem de se tornar o Waze da sua equipe: vire à direita, agora à esquerda, perigo reportado à frente).

3. Difundir cápsulas de conhecimento e informação que possam afetar o trabalho de um grande grupo de pessoas. Sabe aquelas indicações de posts, relatórios e livros que você recebe de investidores chatos?

4. Simplificar as suas tarefas, criando fluxogramas simples das suas principais tarefas, questionando os passos executados e introduzindo o elemento de planejamento em tudo o que você faz.

5. A melhor maneira de prever e planejar o seu trabalho é gerenciar sua agenda. Use-a ativamente como ferramenta de produtividade, tomando a iniciativa de preencher os horários com as atividades importantes, e aprender dizer *não* a reuniões e calls não produtivos.

6. Automatizar suas tarefas.

Já para delegar, você tem de endereçar os maiores obstáculos nessa árdua tarefa:

1. A pessoa a quem você está delegando TEM de saber o que vai fazer, como você quer que ela faça e qual o

resultado esperado. Afinal, foi você que contratou ou se associou a ela, e é você que tem responsabilidade por treiná-la!

2. Delegar sem acompanhar é abdicar. Mesmo depois de delegar, a responsabilidade pelo resultado ainda é sua, você não pode lavar as mãos. Se em uma fábrica inspeções de qualidade são feitas no começo, meio e fim do processo, por que você não faria o mesmo?

Existem também alguns princípios da engenharia de produção que você pode aplicar às suas tarefas para aumentar sua alavancagem e poder de delegação:

1. **Testes de qualidade** são mais eficientes nos estágios iniciais do processo. Não espere o seu *co-founder* ou diretor acabar a tarefa. Revise o plano e rascunhos iniciais.

2. A **frequência dos testes** de qualidade deve ser variável. Por isso eles são chamados de testes, e não de processo produtivo.

3. Procure agrupar as atividades similares em lotes (**batching**), criando a hora de leitura de newsletters, o dia de estar na rua com clientes, a manhã de feedbacks com os gestores etc.

4. Você precisa de um pouco de flexibilidade (**slack**) na sua agenda, para garantir que sua carga máxima de tra-

balho não seja arruinada por uma ligação inesperada ao longo do dia.

5. Você também precisa de **regularidade**, ou seja, evitar ser interrompido. Crie respostas padrões para as interrupções mais comuns (sabe aqueles e-mails tipo não-responda-esse-email-recebemos-sua-reclamação-e-entraremos-em-contato-assim-que-possível?);

6. Você tem de ter um **estoque de projetos** e uma metodologia para lidar com eles, à la LIFO (*Last in, First out*), FIFO (*First in, First out*).

7. A **consistência** do processo produtivo emana dos procedimentos, métodos e frameworks. Adote o máximo deles que puder!

COLOCANDO EM PRÁTICA A SUA FÁBRICA DE SAPATO

- Reveja a sua agenda da semana passada. Quais foram as atividades de baixa/média/alta alavancagem?
- Qual o plano de ação para alavancar mais suas atividades semana que vem?
- Qual sua tarefa mais onerosa, demorada, chata? Como você pode simplificá-la semana que vem?
- Que tal delegar uma atividade nova, mas antes de comunicar ao seu colaborador, planejar como você vai explicar a tarefa?

- Quais tarefas delegadas você vai fazer o teste de qualidade nessa próxima semana?
- Qual o princípio de engenharia de produção que poderia aliviar sua carga amanhã?
- Que tal replanejar e já deixar os slots marcados para todas as atividades que você quer executar nessa semana que começa?

El Enemigo que se prepare!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

> Uma thread no Quora que tem inúmeras dicas de ferramentas e hacks que os CEOs de Startups usam para aumentar sua produtividades, *What are the best productivity hacks of startup CEOs?*, em http://www.quora.com/As-a-startup-CEO-what-is-your-favorite-productivity-hack.

> Para saber mais sobre LIFO, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/LIFO_(computing).

> Para saber mais sobre FIFO, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/FIFO_(computing_and_electronics).

> Para uma dose semanal de BCG Matrix, Porter's 5 Forces e outras, acesse http://www.12manage.com.



O 4° PASSO
A MÁQUINA DE VENDAS

Não interessa qual seja o seu produto, o seu mercado, a sua indústria ou o seu modelo de negócio. Para sua empresa crescer e você vencer El Enemigo, você precisa vender. É uma ilusão achar que alguém ou alguma coisa vai vender por você. Pode ser um e-commerce, um canal de vendas, um representante ou um vendedor; no final das contas, você é o responsável por articular e incentivar a venda.

Vender não é fácil. Lidar com o medo da rejeição é angustiante. Prospectar é difícil, porque não sabemos quem quer comprar. Diagnosticar é difícil, porque não sabemos o que eles realmente querem e se podem pagar. Apresentar o produto é difícil, porque temos de articular uma história convincente. Negociar é difícil, porque temos medo de perder a venda.

A única maneira de lidar com todas as dificuldades e medos é se preparar. É construir uma Máquina de Vendas. O atributo Andy Grove nos mostrou que, em posse de um processo produtivo, precisamos definir o gargalo de produção e estipular os processos

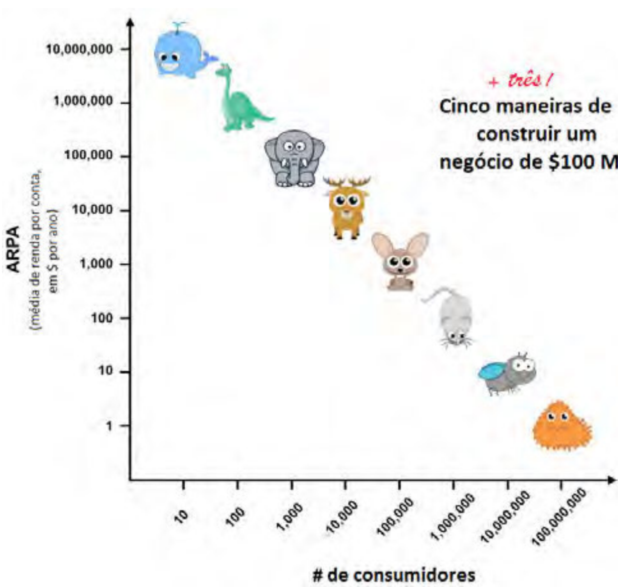
de manufatura (transformação), montagem e teste. No caso de vendas, teríamos então:



Máquina de Vendas

O próximo passo é definir o output desejado. No caso de vendas, nosso output é definido pelo ticket médio gasto (*average revenue per user*). Você quer produzir baleias ou micróbios?

8 WAYS TO BUILD A $100M BUSINESS



Traduzido de http://christoph-janz.blogspot.de/2014/11/three-more--ways-to-build-100-million.html

A partir do output desejado, você pode desenhar o seu processo de manufatura (marketing), de montagem (vendas) e, principalmente, o ponto crítico de teste de qualidade, que é a qualificação do lead. Existe um tipo de fábrica (complexidade de venda) e consequentemente um custo de produção (CAC – *Cost of acquisition*) para cada tipo de output:



Cost of acquisition

- *No Touch – Self-Service*: autoatendimento, sem contato humano;
- *Light Touch – Inside Sales*: algumas ligações por telefone;
- *High Touch – Inside Sales*: várias e demoradas ligações por telefone;
- *Field Sales*: venda presencial;
- *Field Sales + SEs*: venda consultiva envolvendo vendedor e técnico (*system engineer*).

MONTANDO A SUA MÁQUINA DE VENDAS

1. **Prospecção:** qual a melhor maneira de garantir um suprimento constante e crescente de matéria prima para que sua fábrica nun-

ca pare? Quanto melhor você especificar exatamente que matéria prima você busca (persona do comprador), melhor você poderá escolher o fornecedor ideal (Google, Facebook, revistas, televisão, listas etc.).

2. **Diagnosticar:** como garantir que aquilo que seus fornecedores entregam pode entrar na sua linha de produção? De que adianta ter 1 milhão de uniques no site, ou uma lista de 100 nomes para ligar, se ninguém quer comprar o seu produto? Para separar o joio do trigo, você precisa definir os requisitos mínimos de qualidade e um processo de teste de qualidade (*closed-loop marketing*).

3. **Apresentar:** ao longo do ciclo de compra, você precisa endereçar as dúvidas e ansiedades de seus potenciais clientes com palavras, frases, imagens que ajudem o processo de percepção, consideração e compra. Você precisa desenvolver os colaterais de marketing e venda para que seus clientes possam fazer tudo sozinhos (autosserviço), ou seus atendentes e vendedores possam ser efetivos.

4. **Vender:** seja por meio de uma página na internet, uma ligação telefônica ou um aperto de mão, você precisa fechar a venda. Você precisa desenvolver uma lista de técnicas de fechamento mais apropriada para a situação e tipo de cliente.

ERROS MAIS COMUNS NA CONSTRUÇÃO DA MÁQUINA DE VENDAS

- Querer produzir (vender) animais de diferentes tamanhos (ARPU) ao mesmo tempo;
- Querer produzir (vender) com diferentes linhas de produção (complexidade) ao mesmo tempo;
- Não realizar testes de qualidade no *handoff* entre manufatura (marketing) e montagem (vendas);
- Esperar a máquina inteira ficar pronta antes de começar vender;
- Achar que tudo isso é teoria e não funciona na prática!

En garde!!!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

LEE, Kevan. *Marketing Personas:* The Complete Beginner's Guide. Disponível em: https://blog.bufferapp.com/marketing-personas-beginners-guide.

VAUGHNAN, Pamela. *How Closed-Loop Marketing Works*. Disponível em: http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/32341/How-Closed-Loop-Marketing--Works.aspx

SKOK, David. *Do you know your costumer? Buying cycle & triggers*. Disponível em: http://www.forentrepreneurs.com/buying-cycle-and-triggers.

- Para mais sobre colaterais de marketing, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_collateral.

- Para mais sobre *Lead scoring*, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Lead_scoring.

- Para mais sobre técnicas de fechamento, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Closing_(sales).

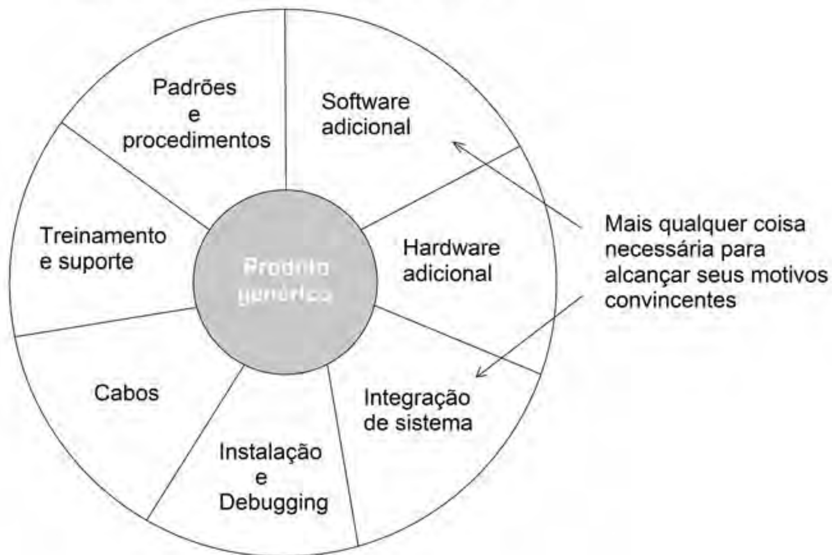


O 5º PASSO
A MÁQUINA DE PRODUTO

Um produto é um item ou um serviço, físico ou virtual, composto por um conjunto de funcionalidades, que atende a algum desejo ou necessidade, e é colocado à venda por um preço, que depende dos seus atributos e benefícios. Todo produto tem uma vida útil depois da qual precisa ser reposto.

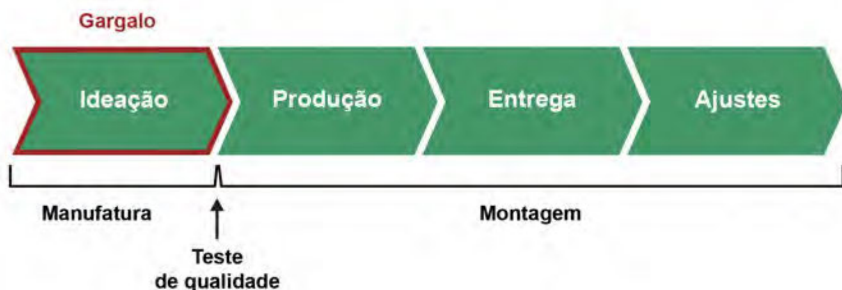
Um produto precisa ter utilidade imediata e embarcar todos os elementos que viabilizem o seu uso. É comum nos referirmos ao conjunto dos elementos como *whole product*, em contraponto ao *core product*, que é a parte mais tangível da oferta.

Por exemplo, se o computador é o *core product*, o *whole product* seria o computador, o *software*, o treinamento, os periféricos e a conexão com a internet. Se o *core product* é uma estante, o *whole product* é a estante, a entrega e a montagem. Sem esses elementos adicionais, o *core product* não seria tão útil e o tornaria mais difícil de ser vendido.



Modelo de produto simplificado (traduzido e adaptado de *Crossing the Chasm*, de Geoffrey Moore)

Baseando-se nos conceitos de gestão como processo produtivo, discutidos no atributo Andy Grove, para construir uma Máquina de Produto na qual os *inputs* são as especificações de funcionalidades e o *output* um *whole product*, teríamos:

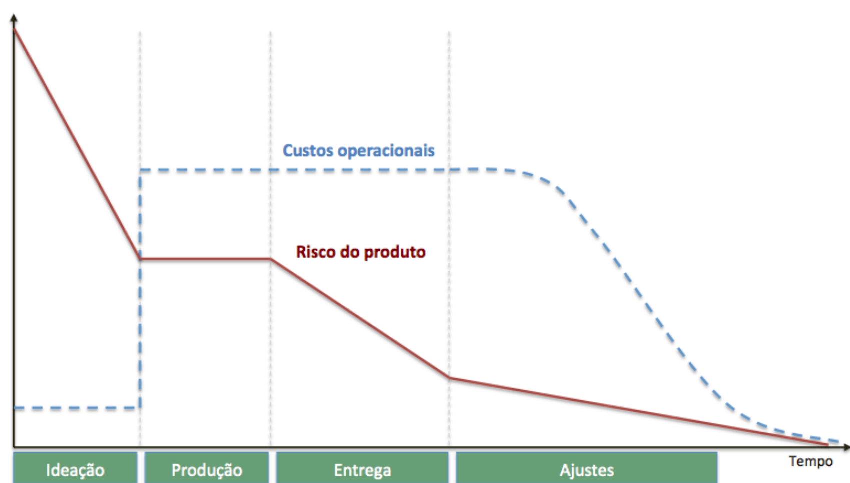


Fluxo do produto

A Máquina começa com o processo de transformação de ideias em especificações de funcionalidades, chamado de **Ideação**. As ideias vêm de diversas fontes: os empreendedores, a equipe, os investidores, os potenciais clientes e, principalmente, os atuais clientes e usuários que comentam ou reclamam sobre o produto. Estas ideias precisam ser avaliadas e especificadas para que seu conjunto possa criar um novo *whole product*, ou a evolução de diferentes funcionalidades de um produto existente.

As ideias podem ser um novo SKU (um móvel, um óculos, um pneu, uma jóia, uma barrinha de cereal), um novo tipo de embalagem, um serviço, ou ainda uma funcionalidade em um software. E cada ideia de funcionalidade deve objetivar e aumentar o preço do *whole product*, aumentar o volume de vendas, reduzir o custo de montagem, reduzir o custo de venda, aumentar o *life-time value* dos clientes, ou ainda reduzir a necessidade de capital de giro.

O principal teste de qualidade deste processo produtivo acontece ainda na fase de Ideação. Isso porque o risco de uma ideia de uma funcionalidade não resultar em um dos objetivos anteriores é enorme, enquanto o custo de validar esses objetivos é muito baixo.



Quatro estágios

Por isso, cada ideia deve possuir uma narrativa de por que ela deveria existir. Na Amazon, cada funcionalidade ou produto novo sendo introduzido precisa de um *press release* fictício para provar a sua utilidade. Além da narrativa, é imperativo fazer pesquisas, testes e *mockups* para validar as ideias.

E cada ideia deve se tornar uma especificação. Assim, garantir-se-á que fornecedores, desenvolvedores e prestadores de serviço saibam exatamente o que você espera e possam reduzir os erros, defeitos e falhas inerentes a qualquer processo.

A fase de Produção é o processo em que o *whole product* começa a virar realidade. É quando a equipe de compras negocia com fornecedores, e a equipe de desenvolvimento programa o software que vai compor o *core product*. E é quando outras equipes elencam os parceiros e fornecedores para os demais elementos que vão compor o *whole product*.

A Entrega é a fase quando se pode gradualmente tornar as funcionalidades disponíveis para 100% dos clientes e consumidores. Ao entregar o novo produto, serviço ou funcionalidade para pequenos grupos, podemos experimentar e testar até que ele esteja provado.

Por fim, nenhum produto está totalmente concluído. A fase de Ajustes permite o aprimoramento contínuo da solução, gerando novas ideias de melhora, correções e até mesmo novas funcionalidades.

COLOCANDO A MÁQUINA DE PRODUTO PARA FUNCIONAR

1. Qual a definição do seu *whole product* e quem é responsável por ele (o famoso *Product Manager*)?

2. Qual o processo para coletar as ideias, validá-las e especificá-las (processo conhecido como *stage-gate*)?

3. Como você testa e especifica as funcionalidades para maximizar as chances de sucesso?

4. Quem é responsável pela produção do *core product*, e quem é responsável por garantir que os demais elementos componham o *whole product*?

5. Como você lança novos produtos, serviços e funcio-

nalidades?

6. Qual o processo que garante a captura e formalização do que seus clientes acham do seu produto?

Senta a pua!!!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para saber mais sobre a abordagem da Amazon à Gestão de Produtos, acesse http://www.quora.com/What-is--Amazons-approach-to-product-development-and-product-management.

- Para saber mais sobre Stage-gate, acesse http://www.prod-dev.com/stage-gate.php.



O 6º PASSO A MÁQUINA DO AMOR

"Yesterday you were a prospect. Today, you are just a client!" — Diz o diabo, em uma velha piada de negócios.

Alguns chamam de atendimento ao cliente, outros de gestão de contas. Os mais modernos adotam *Customer Success*. Os mais retrógados continuam com o velho e bom suporte ao consumidor, ou simplesmente, pós-venda.

Seja qual for o nome, a Máquina do Amor tem o objetivo de garantir que seus clientes, incluindo aqueles que usam ou se beneficiam do seu produto, recebam e percebam o valor prometido, de forma continuada, ao longo do relacionamento.

O tipo de relacionamento é uma função das expectativas que os clientes e usuários tem em relação ao produto ou serviço, e do tipo de diferenciação que você busca em relação aos seus competidores. Tais expectativas estão intimamente ligadas ao ticket médio e complexidade do processo de vendas da sua Máquina de Vendas.

Assim como a fábrica do Andy Grove, a Máquina do Amor tem de produzir clientes felizes (*output* que pode ser medido através de pesquisas como o NPS, o *Net Promoter Score*) e índices como o LTV (*Lifetime Value*), a partir da adição de novos clientes e da atividade de clientes existentes (*inputs*).



Máquina do Amor

Para padronizar a atividade, de maneira que possa ser replicável e automatizável, poderíamos descrever a Máquina do Amor como:

1. **On-boarding:** é o primeiro contato do seu cliente com seu produto após o pagamento. É a primeira vez que alguém liga o aparelho, ou instala o software, ou experimenta o produto, ou se encontra com o prestador de serviço, ou recebe um e-mail avisando quando o produto será entregue. É nesse momento que você define o tom do relacionamento e reforça quais deveriam ser as expectativas.

2. **Engajamento inicial:** é quando o cliente ou usuário começa a perceber o valor do produto que comprou. É o

momento em que as expectativas criadas com a Máquina de Vendas são atendidas ou não.

3. **Suporte funcional:** são os recursos disponíveis ao longo do *On-boarding* e *Engajamento inicial* para momentos nos quais algum tipo de ajuda se faz necessário. Pode ser algo reativo, quando o usuário se perde ou fica ansioso em relação ao próximo passo; ou algo proativo, quando você sabe por experiência que dificuldades podem aparecer, e oferece ajuda.

4. **Suporte técnico:** é quando algum problema acontece, seja um erro, uma falha ou um defeito. Algo precisa ser feito para corrigir o problema e garantir que o cliente ou usuário possa continuar a usufruir do seu produto.

COLOCANDO A MÁQUINA DO AMOR EM PRÁTICA

1. Quem na sua equipe da Máquina de Produto é responsável por desenhar e planejar as ações de On-boarding, Engajamento inicial e Suporte funcional?

2. Como você avaliaria o seu processo de On-boarding hoje?

3. Quais recursos (*online help*, *tutorials*, *forums*, *knowledge base*, *webinars* etc.) você disponibiliza hoje como

Suporte funcional aos seus clientes?

4. Além de responder aos problemas e dúvidas dos seus clientes por meio de algum tipo de Help Desk, quem é responsável por garantir que todos os problemas sejam monitorados proativamente e que o time da Máquina de Produto enderece o assunto definitivamente?

SHOW THEM SOME LOVE!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- MURPHY, Lincoln. *Customer Success: The Definitive Guide*. Disponível em: http://sixteenventures.com/customer-success-definition.

- Para saber mais sobre NPS, acesse http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx

- Para saber mais sobre LTV, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_lifetime_value

- Para mais sobre Customer Success University, acesse http://www.gainsight.com/customer-success-university/

- Para mais práticas de on-boarding, acesse http://growthdevil.com/7-best-practices-user-onboarding/.

- Para mais sobre benchmarking, acesse https://www.zendesk.com/benchmark-your-support.



O 7º PASSO
A MÁQUINA DE TALENTOS

Desenvolver o produto certo dá trabalho. Vender o produto é difícil e complicado. Encantar o cliente depois da venda é suado. Você pode construir uma Máquina de Produto, uma Máquina de Vendas e uma Máquina do Amor. Mas sem uma Máquina de Talentos, nenhuma das demais máquinas vai funcionar.

Dizemos que as pessoas são o ativo mais importante das nossas empresas. Propagamos aos quatro cantos que buscamos contratar pessoas mais inteligentes e capazes que nós mesmos. Afinal, os talentos são nossa prioridade! Na verdade, somos um bando de hipócritas.

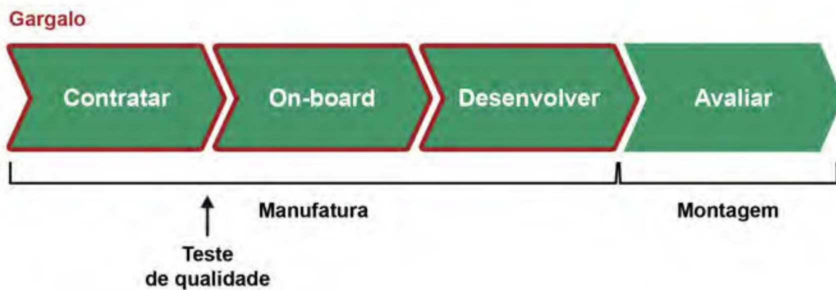
Isso porque tratamos o tema de uma maneira *ad hoc*, como se cuidar das pessoas fosse parte do nosso sistema somático. Mas para colocar em prática nosso discurso e maximizar o nosso potencial e o de nossa empresa, temos de abordar o tema de uma forma cartesiana.

A Máquina de Talentos tem por objetivo garantir que você contrate colaboradores (*inputs*), maximize o potencial deles (manufatura ou transformação), mantenha-os produtivo (montagem), e que obtenha o máximo de produtividade dos seus recursos (*outputs*).

Mas o que é um talento produtivo? Do ponto de vista teórico, a produtividade de uma pessoa pode ser medida em termos do resultado (*output*) do trabalho ao longo de um período, relativo a média de outras pessoas realizando trabalho similar.

Do ponto de vista prático, avaliar a produtividade de um colaborador envolve entender se ele pode e vai fazer as atividades necessárias, ou seja, se ele é capaz e motivado.

Para criar a máquina, de maneira replicável e automatizável, poderíamos descrevê-la como:



Máquina de Talentos

1. **Contratar:** assim como em vendas, a melhor maneira de garantir um suprimento perfeito para sua fábrica é especificar exatamente a matéria prima que você bus-

ca através de um *Job Description*, e buscar os melhores fornecedores (agências de recrutamento, LinkedIn etc.) de maneira proativa e constante, e não apenas quando cria-se uma vaga, já que esse é o maior gargalo do processo. E para garantir a qualidade da matéria prima, o processo de entrevistas deve buscar qualificar os leads em relação às suas capacidades e motivações.

2. **On-boarding:** novos talentos chegam com uma série de expectativas. Para que eles possam colocar suas capacidades e motivações em prática para atingir o ponto de produtividade esperado, temos de garantir que entendam com clareza seus papéis e expectativas, que incorporem as políticas da empresa e que conheçam as pessoas e se conectem o mais rápido possível.

3. **Desenvolvimento:** podemos buscar a produtividade máxima de cada talento apenas através de treinamento e motivação. Para determinar qual delas é preciso atacar primeiro, Andy Grove propõe um simples teste mental — se a vida dessa pessoa dependesse em realizar determinada tarefa, ela conseguiria? Se a resposta for sim, a pessoa precisa de motivação. Se a resposta for não, treinamento.

4. **Avaliar:** avaliar, remunerar e promover formam a base do seu sistema motivacional. Não apenas porque esses são elementos básicos para seus colaboradores, mas também por serem os principais veículos para a propa-

gação da sua cultura. Seja através de avaliações diárias com pequenos acertos de rota, ou avaliações anuais com revisão dos objetivos e resultados do ano, o feedback loop é a melhor ferramenta para garantir a produtividade da sua máquina.

COLOCANDO A MÁQUINA DE TALENTOS EM PRÁTICA

1. Que tal estipular uma meta pessoal de entrevistar pelo menos uma pessoa por semana para as áreas mais críticas da sua empresa, mesmo sem ter vagas em aberto?

2. Por que não adotar um software de recrutamento (conhecido como *applicant tracking system* ou ATS)? O RecruiterBox (http://recruiterbox.com), por exemplo, é uma ferramenta freemium que lhe permite formar um banco de dados de talentos.

3. Você pode desenhar um processo simples de recrutamento se baseando nesse guia: http://offers.openviewpartners.com/acquiring-top-talent-guide.

4. Como você definiria a produtividade dos seus colaboradores diretos? Quais são os OKRs (*Objectives and Key Results*) que lhe permitiriam medi-la?

5. Que tal criar um processo básico de on-boarding?

6. Os seus principais gestores precisam de motivação ou de treinamento?

7. Por que não ao menos um feedback para cada um dos seus gestores ao longo da semana?

Go get 'em Tiger!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para mais sobre *Job Description*, acesse http://recruiterbox.com/blog/a-recipe-for-the-perfect-job-description

- Para mais sobre OKRs, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/OKR

- PETERSON, Ben. *What Do New Hires Want From Onboarding*. 2014. Disponível em: http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2014/06/what-do-new-hires-want-from-onboarding-infographic.

- GOETZ, Thomas. *Harnessing the Power of Feedback Loops*. 2011. Disponível em: http://www.wired.com/2011/06/ff_feedbackloop/all/.

- DARMAKI, Said Al Darmaki. *On-boarding as a way of*

talent management. 2013. Disponível em: http://www.slideshare.net/99880599/onboarding-as-a-way-of-talent-management.



O 8º PASSO
A MÁQUINA DO COMPORTAMENTO

"If you can't measure something, you can't understand it. If you can't understand it, you can't control it. If you can't control it, you can't improve it." — H. James Harrington (Revista CIO, 1999)

Alguns a chamam de Governança Corporativa. Outros, de controle organizacional. Nós a chamamos de a Máquina do Comportamento.

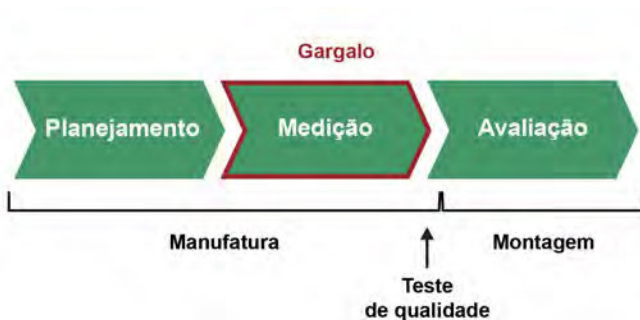
Para que tenhamos algum controle sobre o nosso destino e da nossa empresa, e possamos garantir que nossos objetivos sejam atingidos, precisamos de ferramentas para influenciar e canalizar o nosso próprio comportamento, assim como o dos nossos colaboradores.

A intenção não é controlar o nosso comportamento e o de outras pessoas de maneira predeterminada, mas sim de prover os ele-

mentos para que todos possamos decidir e agir consistentemente de maneira alinhada com os objetivos. O que buscamos é motivar e aumentar a probabilidade que o comportamento seja adequado.

Para isto, precisamos de um sistema de informações que nos permita entender o que está acontecendo, quais são os problemas e o que precisa ser feito. Só assim podemos coordenar os esforços das mais diversas partes da empresa.

Nossa Máquina de Comportamento, que tem como inputs as métricas e outputs as mudanças de comportamento, precisa então de 3 elementos para cumprir seu papel:



Máquina do Comportamento

1. **Planejamento:** para definir o padrão de performance esperada, precisamos definir os resultados desejados da empresa, dos departamentos e dos indivíduos. As ferramentas de planejamento estratégico, orçamento e modelagem financeira servem para instrumentalizar e apontar os resultados esperados. O insumo básico

nessa etapa são as métricas. Uma boa métrica muda o seu comportamento e das pessoas em todos os níveis. A principal questão a ser feita quando se define uma métrica é: o que vou fazer de diferente conforme esta métrica estabelecida for mudando? Toda métrica tem de ser um ensejo para uma ação!

2. **Medição:** é o processo de representar as propriedades e qualidades de uma ação de forma quantitativa. Existem dois blocos de medição: o operacional (os famosos KPIs ou *key performance indicators*) e o contábil/financeiro (antes de você bocejar, você sabia que os sumérios desenvolveram a escrita cuneiforme para contabilizar sua produção? Ou seja, você escreve e se comunica hoje por causa de um contador!). O grande desafio nessa etapa é coletar as informações (apontamentos contábeis e operacionais). É na coleta que devemos focar nossos esforços de qualidade, para garantir que os dados sejam capturados. A medição por si só tem uma enorme importância comportamental. O simples fato de estarmos medindo uma ação faz com que nós mesmos e nossos colaboradores prestemos mais atenção aos aspectos do trabalho sendo medidos.

3. **Avaliação:** os relatórios (demonstrativos contábeis, dashboards) formam a linha de frente na avaliação dos resultados e são uma das formas mais relevantes e frequentes de feedback para as pessoas e departamentos. Assim, contribuem para a avaliação, remuneração e pro-

moção dos talentos (ver Máquina de Talentos). Quaisquer sejam os mecanismos de avaliação e remuneração, eles devem reforçar a boa performance e modificar a má.

COLOCANDO A MÁQUINA DE COMPORTAMENTO EM AÇÃO

1. 5 passos para o planejamento financeiro e operacional da sua empresa, seguindo este artigo: http://vcwithme.co/2014/07/22/why-forecasting-matters-to-startups-and-how-to-do-it/.

2. Em dúvida sobre quais as melhores métricas para o seu modelo de negócio ou para os diferentes departamentos? O livro *Lean Analytics* é uma excelente fonte de métricas para os diferentes modelos de negócio, e o Klipfolio é um SaaS que fornece exemplos e templates de KPIs por departamento, também conhecidos como máquinas! :)

3. Que tal rever a dinâmica de apontamentos contábeis e operacionais? Eu tenho certeza de que você não sabe o que é, ou se surpreenderá com a quantidade de erros no processo.

Tá esperando o quê?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Ben. *Lean Analytics*. O'Reilly Media, 2013. (Mais em http://leananalytics-book.com).

- Para mais sobre *Key Performance Indicators*, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_indicator

- Para mais sobre Klipfolio, acesse http://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples.



O 9º PASSO A ANATOMIA DE UM COMPORTAMENTO

"Campeões não fazem coisas extraordinárias, eles fazem coisas bem ordinárias. Mas fazem sem pensar, de forma tão rápida, que os adversários não tem tempo de reagir. Eles seguem os hábitos que aprenderam nos treinos" — Tony Dungy, head coach do Indianapolis Colts

Descrever as diversas máquinas necessárias para o seu sucesso é relativamente fácil. Mas colocá-las para funcionar é um desafio imenso. Isso porque nós e nossos colaboradores temos de realizar nossas tarefas de maneira diferente do que fazíamos até então. Ou seja, temos de mudar nosso comportamento.

Qualquer um que já tenha tentado parar de fumar ou emagrecer sabe o quão difícil é mudar um hábito arraigado. Na verdade, nossa vida pode ser descrita como um amontoado de hábitos, já que na busca por economizar energia nosso cérebro automatiza nossas ações.

Um hábito surge a partir de um estímulo que indica ao cérebro que padrão de comportamento usar, seja de maneira física, mental ou emocional. Se a ação adotada surtir efeito e for apropriada ao estímulo, o cérebro se sente recompensado. E quanto maior a recompensa, mais o cérebro busca maneiras de lembrar o que tem de fazer no futuro.

Com o tempo, esse ciclo de estímulo, ação, recompensa e reafirmação se torna cada vez mais automático, e cria um sistema poderoso de antecipação e ansiedade (as motivações). Quando isso acontece, o cérebro deixa de participar do processo de tomada de decisão.

As rotinas são para as organizações o que os hábitos são para nós indivíduos. Portanto, precisamos reorientá-las de acordo com cada máquina, alinhando as motivações, estímulos, ações, recompensas e reafirmações.



Traduzido de "The hook", por Nir Eyal (NirAndFar.com)

ENTENDENDO OS ELEMENTOS DA ROTINA/HÁBITO

1. **Motivação:** todos nós temos três pares de anseios básicos, que guiam quase tudo que buscamos/evitamos — prazer/dor, esperança/medo e aceitação/rejeição.

2. **Estímulo:** podem ser qualquer coisa, de um chocolate na gôndola, a um comercial na TV, um momento específico do dia, um determinado lugar, uma sequência de pensamentos, ou a presença de uma pessoa. Em algumas circunstâncias, o estímulo é externo, como o som do despertador; em outras, é interno, como quando nosso estômago ronca de fome.

3. **Ação:** é o ato de realizar a tarefa. Está relacionada à habilidade da pessoa em executá-la.

4. **Recompensa:** pode ser uma coisa tangível, como comida ou remédio que responda aos estímulos de fome ou dor; ou intangível, como o sentimento de orgulho que segue um elogio.

5. **Reafirmação:** o amor é fruto do trabalho. Quanto mais nos esforçamos em uma determinada atividade ou rotina, mais a amamos e a valorizamos. Nosso cérebro busca ser consistente com nossas ações passadas.

MUDANDO AS ROTINAS E IMPLEMENTANDO AS MÁQUINAS

1. Ninguém sente prazer com a expectativa de mudanças. Fazemos o possível para evitar a dor que elas possam causar. Por isso não mudamos! A melhor maneira de criar motivação para a mudança é provocar a esperança de um futuro melhor, mostrando que esse futuro existe. Visite como seu time alguma empresa que tenha uma das máquinas funcionando.

2. Uma das maneiras mais eficientes de estimular o comportamento certo (dar aquele empurrãozinho!) no mundo corporativo é usar Poka-Yokes. Sabe aqueles adesivos tipo "empregados devem lavar as mãos"? São dispositivos à prova de erros! Que tal uma home screen com "CEOs devem gerar 10 leads por dia", ou "empreendedores devem conversar com 10 clientes por semana", ou até mesmo "*founders never give up*"?

3. Existem duas maneiras de aumentar a capacidade de uma pessoa executar uma rotina: treinando-a ou tornando a tarefa mais simples e fácil. Quanto mais simples e intuitivo, menor a necessidade de treinamento. Por que não eliminar as fricções — tempo, dinheiro, esforço físico, esforço mental, esforço social — que dificultam as rotinas?

4. Genericamente, podemos dizer que há 3 tipos de re-

compensas: da Caça (dinheiro, que preenche nossa necessidade de comprar coisas), da Tribo (elogios, que preenche nossa vontade de sentir-nos querido, pertencente, importante, incluído) e do Ego (conquista, já que fazemos qualquer coisa para ver algo terminado, completado). O seu arsenal para recompensar sua equipe é muito maior do que você imagina!

5. Cada vez que você faz um post no Facebook, Twitter, Pinterest etc., fica cada vez mais difícil você abandonar essa plataforma. Cada post é uma reafirmação. Anotar a "produção do dia" em um dashboard de performance é uma das melhores maneiras da equipe reafirmar o compromisso com as metas.

Quando alguma coisa não funciona na nossa empresa, algum destes elementos está faltando. Quando queremos mudar ou melhorar algo, todos esses elementos têm de ser considerados.

DOMINE *O PODER DO HÁBITO*!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



Para mais sobre Poka-Yoke, acesse http://pt.wikipedia.org/wiki/Poka-Yoke.

- Para mais sobre esforço social, acesse http://www.behaviormodel.org/ability.html.
- DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*. Editora Objetiva, 2012.



O 10° PASSO CONSTRUINDO UMA MÁQUINA

Existem apenas dois tipos de trabalho: as rotinas e os projetos. Os projetos são normalmente definidos como um empreendimento único, temporário, colaborativo, frequentemente envolvendo pesquisa ou desenho. Ele é cuidadosamente planejado para alcançar um objetivo particular durante um período de tempo definido. As rotinas formam o dia a dia da operação (a anatomia de um comportamento), que podem e deveriam ser sempre criados e modificados através de projetos.

Todos nós temos a tendência de partir para a ação sem nos preocupar em planejar o que vamos fazer. Mas muitas vezes planejar é mais barato do que arcar com os custos de erros, defeitos e falhas, que geram retrabalho e frustração. Os engenheiros chamam isso de *technical debt* (dívida técnica) para representar que um dia essa conta terá de ser paga, e muitas vezes os juros compostos ficam maiores do que o principal!

Para construir uma máquina (seja Vendas, Amor, Produto, Talentos ou Comportamento), você precisa dominar a arte e a ciência de Gerenciamento de Projetos. Embora o tema seja extenso, existem 3 pilares de gestão de projeto que podem mudar o rumo da sua empresa.

ESPECIFICAÇÕES E REQUERIMENTOS

Uma especificação (carinhosamente chamada de *spec*) é a explicitação de um conjunto de requerimentos que um material, produto ou serviço deve satisfazer. Já um requerimento é um atributo ou característica que preenche um desejo ou necessidade de quem usa o material, produto ou serviço.

Sem especificar exatamente todos os requerimentos que você espera, é impossível que uma máquina produza o que você deseja. Isso se aplica ao tipo de cliente, de talento e de processos que você busca.

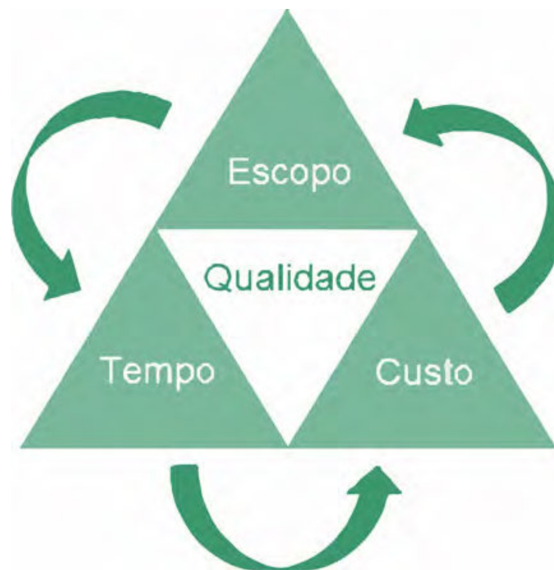
Portanto, seu projeto precisa detalhar e documentar todos os requerimentos esperados. Um bom requerimento tem as seguintes características:

- **Unitário:** endereçar apenas um desejo ou necessidade.
- **Completo:** descrição detalhada, sem faltar nenhuma informação.
- **Consistente:** um requerimento não pode contradizer outro requerimento.
- **Rastreável:** a funcionalidade do requerimento pode ser me-

dida e verificada.

- **Inequívoco:** a explicação do requerimento é simples e qualquer leigo o entende.
- **Importante:** existe uma ordem de importância para priorização.

OS CONFLITOS DA ESCOLHA



Triângulo da qualidade

Assim como tudo na vida, projetos são executados em circunstâncias restritivas. Essas restrições são classificadas em escopo, qualidade, tempo e custo, e comumente representadas por um triângulo. Um lado não pode ser alterado sem afetar os demais lados e a área do triângulo.

Como não é possível otimizar todas as restrições ao mesmo tem-

po, temos de escolher uma delas como âncora do projeto, e ajustar as demais de acordo. Assim, se queremos algo rápido, sabemos que o escopo não pode ser tão complexo, a qualidade não tão alta e o custo não tão baixo.

GESTOR DE PROJETO

O gestor de projeto é a pessoa que tem a responsabilidade por iniciar, planejar, desenhar, executar, monitorar, controlar e fechar um projeto. É tipicamente aquela pessoa que faz as perguntas chatas e difíceis de responder. Tem uma combinação de competências e habilidades que incluem disciplina, resolução de conflitos e priorização.

É uma pessoa neurótica com a gestão de risco, já que reconhece que riscos impactam na probabilidade de sucesso, e sabe medi-lo, formalmente e informalmente, durante todo o tempo de duração de um projeto. É uma personalidade indispensável para o sucesso de qualquer empresa.

Quem já trabalhou com um bom *project manager* nunca mais vive sem esse tipo de talento. Não tem espaço no seu orçamento para um? Que tal um freela?

Be on Time. Be on Spec. Be on Budget!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- REIS, Thiago. *Gestão de Projeto - O que é e para que serve?* Disponível em: http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/conhecimentos/o-que-e-gestao-de-projetos-e-para-que-serve.

- Para mais sobre dívida técnica, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Technical_debt

- Para encontrar freelas de gestão de projetos, acesse https://www.elance.com/r/contractors/q-project%20manager



O 11° PASSO
PEPINO MANAGEMENT

As reuniões são a ferramenta básica para um gestor atingir seus objetivos. Nosso dia a dia é pautado por dois tipos de reuniões: a processual e a resolutiva. A primeira acontece de forma regular, e seu objetivo é a troca de conhecimento e informações. A segunda tem como objetivo resolver um problema específico, resultando em algum tipo de decisão.

As reuniões processuais são uma alavanca importante para a disseminação da cultura, já que formam o bojo dos rituais organizacionais. A regularidade dos *staff meetings*, *operational review*, *pipeline management*, *roadmap review*, *board meetings* etc. é a melhor ferramenta para criar uma identidade comum a todos, estimular o espírito de equipe e reduzir a ansiedade de toda a equipe. A eficácia destes encontros é pautada pela clareza de quem são os participantes, qual é a agenda, como a reunião é conduzida e qual o seu objetivo.

Já as reuniões resolutivas acontecem de maneira *ad hoc*, e são car-

regadas de fortes emoções, pois existem para endereçar problemas e gerar algum tipo de decisão. Para lidar com os problemas, é preciso caminhar pelos estágios de resolução de conflitos. Para produzir uma resolução, é necessário navegar pelos estágios de tomada de decisão.

O estresse e a ansiedade envolvidos na resolução de conflitos são tamanhos, que o primeiro passo busca lidar com o fato de termos a tendência de *ignorar* problemas. É necessário juntar fatos e exemplos, para trazer a situação para a *realidade*.

Trabalhar a **negação** é o segundo passo, já que mesmo vendo a verdade nua e crua, resistimos em **aceitá-la**. Começamos, em um mecanismo natural de defesa, a culpar os outros, mesmo admitindo a existência de um **conflito**. Quando conseguimos nos responsabilizar e suplantar a *dor* da culpa, e do entendimento que vai ser trabalhoso resolver o pepino, chegamos ao último estágio que é: encontrar uma **solução**, saindo dos estágios emocionais e recaindo em uma análise **intelectual**.

Encontrar uma solução também não é fácil: é difícil nos expressarmos de maneira firme, dado o desafio de tomar decisões impopulares, e de ser muito duro ao suportarmos resoluções com as quais podemos não concordar. Lidar com o orgulho, ambição, medo e insegurança não é para qualquer um.

Para evitar ou aliviar todas essas emoções, é útil caminharmos conscientemente pelos estágios de tomada de decisão. O primeiro passo é conduzir uma **discussão aberta**, quando todos os aspec-

tos de uma situação são ventilados e abertamente debatidos, com a opinião de todos envolvidos.

O estágio seguinte é chegar a uma **decisão clara** e, quanto maior o nível de desentendimento entre os participantes, mais importante é a clareza da resolução. O último passo é obter de todos o **suporte total**, o que não quer dizer que todos estejam de acordo, mas que estão sim comprometidos em suportar a decisão.

Em algumas circunstâncias, apesar das infindáveis discussões, é impossível chegar a um consenso, mesmo chegada a hora de uma decisão. É neste momento que o líder ou gestor deve usar legitimamente a sua autoridade. Muitas vezes relutamos, por questões culturais, em exercer nosso poder de maneira explícita e deliberada; mas seria ilegítimo, e muitas vezes destrutivo, abrirmos mão deste artifício. É bem mais fácil ser legal e bonzinho.

Para buscar tal assertividade, é saudável que o líder se prepare de antemão resolvendo:

- Que decisão deve ser tomada?
- Até quando ela tem de ser tomada?
- Quem vai decidir?
- Quem deveria ser consultado antes?
- Quem vai ratificar ou vetar?
- Quem deve ser informado da decisão?

E caso você queira se tornar um Top Pepino Manager:

- Curso de Effective Meetings: https://www.webucator.com/management-training/course/running-effective-meetings--training.cfm
- Cursos de Conflict Resolution: https://www.udemy.com/conflict-resolution/
- Curso de Decision Making: https://www.coursera.org/course/probsolve

GO FRUITNINJA!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

ANDRIOPOULOS, Costas. *Save Your Next Staff Meeting From Itself*. 2014. Disponível em: https://hbr.org/2014/08/save-your-next-staff-meeting-from-itself/.

DENIZON TEAM. *Operational review definied*. 2010. Disponível em: http://www.denizon.com/operational--review/operational-review-defined/.

ROTENBERG, Zorian. *Why Successful Sales Managers Separate Sales Forecasting And Pipeline Review Meetings*. 2013. Disponível em: http://www.insightsquared.com/2013/04/why-successful-sales-managers-separate--sales-forecasting-and-pipeline-review-meetings/.



O 12° PASSO
O ATRIBUTO LARRY PAGE



Larry Page (avatar de seu perfil no Google+)

Se a sua jornada e, consequentemente, batalha contra El Enemigo são um sonho grande e cabeludo que envolve construir uma empresa de bilhão, você deverá fazer coisas que uma empresa normal não faz. Você terá de perseguir um crescimento constante e agressivo que o leve de zero a US$200 milhões de receita/ano em menos de 10 anos.

Jack Welsh dizia que se você não está crescendo, está morrendo. E

se você não está contratando e desenvolvendo talentos, você não está crescendo! Portanto, você está...

Nesta jornada, o seu maior investimento — portanto, destino dos recursos — será: salários, bônus, benefícios e tudo mais necessário para seus talentos produzirem o máximo. Na média, de 50% a 70% de **todos** os recursos gerados ou captados por empresas de software e internet são usados para este fim. Portanto, é bom você estar preparado para ser "o cara" ou "a tal", no que tange à gestão de talentos. Ou seja, você precisa dominar o atributo Larry Page.

Dentre as inúmeras qualidades do Google e do Larry Page, nenhuma é tão significativa quanto o PageRank como a gestão de talentos implantada por eles. Da adoção da Teoria Y a uma das mais invejadas implantações práticas da Pirâmide de Maslow, Larry Page e sua equipe conquistaram uma disciplina ímpar em todos os aspectos da gestão de talentos:

1. **Atitude:** o propósito e a intenção que se aplicam a gestão de talentos, e se manifestam no dia a dia nas relações com as pessoas.

2. **Estrutura organizacional:** a arquitetura que estabelece o papel de cada talento, a dinâmica de organização e comunicação entre os vários elementos.

3. **Ambiente de trabalho:** o nível de complexidade, incerteza e ambiguidade que permeiam as tarefas e o local de trabalho.

4. **Objetivos e resultados chaves (OKRs):** a dinâmica que desencadeia os resultados esperados para cada talento, dentro de suas capacidades.

5. **Contratação (e On-boarding):** a construção de um pipeline constante de possíveis candidatos, e a maneira de recebê-los quando contratados.

6. **Desenvolvimento:** todo gestor é um mentor e um professor, e busca desenvolver seus talentos através de orientações diárias, feedback constante e treinamentos regulares.

7. **Avaliação de desempenho:** a maneira de memorializar o processo de desenvolvimento, identificar pontos a serem trabalhados, justificar aumentos e promoções.

8. **Remuneração:** dinheiro é obviamente importante, um pré-requisito para as necessidades da vida, um elemento basal que garante a atratividade e competitividade de qualquer empresa.

9. **Reconhecimento:** uma vez ultrapassadas as necessidades básicas, todo mundo deseja se sentir querido, apreciado e pertencente.

10. **Demissão:** a hora da verdade que separa os homens dos meninos (ou mulheres das meninas), seja quando alguém quer se desligar de você ou você dele.

11. **Cultura:** é a busca pela autorrealização pessoal de todos os talentos, tornando o trabalho uma fonte de prazer e buscando a performance máxima.

As empresas "de bilhão" tipicamente crescem de 2 pessoas no momento da fundação até 944 colaboradores no seu décimo ano de vida. É isso mesmo, são quase 100 novos talentos por ano, seja para empresas de software, e-commerce ou internet. Neste período, o faturamento por pessoa aumenta de US$70 mil ano/pessoa para US$200 mil, levando o faturamento de zero a US$200 milhões/ano.

É o efeito multiplicador da contratação contínua de novos talentos. E o aumento de produtividade desses ao longo do tempo é o que separa você do Larry Page, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Mark Benioff, Apoorva Mehta, Travis Kalanick, Jan Koum e os outros 83 unicórnios.

VAI ENCARAR?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para mais sobre PageRank, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank.
- Para mais sobre Teoria X e teoria Y, acesse http://en.wi-

kipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y.

- Para mais sobre Pirâmide de Maslow, acesse http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow.

- TUNGUZ, Tomasz. *The Employee Productivity Patterns Of Billion Dollar SaaS Companies*. 2015. Disponível em: http://tomtunguz.com/employee-productivity-patterns-saas.

- GRIFFITH, Erin; PRIMACK, Dan. *The Age of Unicorns*. 2015. Disponível em: http://fortune.com/2015/01/22/the-age-of-unicorns.



O 13° PASSO ATITUDE

Escravos

Vende-se um perfeito cosinheiro de forno e fogão, e bolieiro; póde-se dar para experimentar; dous lindos moleques para lavoura, de 14 a 15 annos; uma rapariga para mucama, perfeita; tres cosinheiras que lavam e engommam. Para vêr e tratar, rua de S. José, 27. 4—2

Anúncio de 1880. Fonte: http://www.propagandashistoricas.com.br/

A construção do efeito multiplicador resultante da aquisição e desenvolvimento de talentos é calcada na sua atitude e caráter perante as pessoas. O verdadeiro caráter é revelado pelas escolhas que fazemos sob pressão. Quanto maior a pressão, maior é a revelação. E lidar com pessoas é estar constantemente sob pressão.

Ou você acredita que as pessoas não gostam de trabalhar, ou que elas apenas precisam ser motivadas.

Ou você acredita que as pessoas são preguiçosas, ou que elas apenas precisam aprender o que fazer.

Ou você acredita que o humano é errado, ou que errar é humano.

Ou você acredita que dinheiro é a única coisa que as pessoas buscam no trabalho, ou que o dinheiro é apenas o “pretinho básico”.

Ou você acredita que todas as pessoas tinham de ser como você, ou que um time é a soma de vários tipos de jogadores.

Ou você acredita que quem não atinge as metas não presta, ou que todo mundo pode ser bem-sucedido nas condições certas.

Ou você julga alguém que não se encaixa, ou você admite que você errou ao contratá-la.

Ou você aceita que somos todos “mulher de fases”, ou você vai sempre buscar a pessoa “perfeitinha“.

Ou você fala, manda e dita, ou você escuta, ouve e debate.

Ou você acredita que a culpa é dos outros, ou que a responsabilidade é sua.

Você vai querer a pílula azul ou a vermelha, Neo?



O 14° PASSO
O ESQUEMA TÁTICO

Nas empresas, assim como no esporte, o papel de cada jogador em seu time e a maneira como eles estão organizados têm um impacto profundo no resultado da sua jornada. Infelizmente, para a maioria de nós, estes papéis não são estabelecidos através de planejamento, mas sim por decisões *ad hocs* no dia a dia.

A organização, ou esquema tático, como parte do processo de gestão de talentos é um guia de como as pessoas devem se portar e qual é o fluxo esperado das informações. Quanto menos estruturado este fluxo, mais difícil fica para cada jogador saber para onde lançar a bola em determinadas situações. Quanto mais claro o esquema tático, mais fluido fica o trabalho de cada talento e mais fácil é adicionar novos talentos, logo, escalar o time.

EXISTEM TRÊS DECISÕES BÁSICAS PARA ESTRUTURAR SUA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

- Quais serão exatamente os papéis e as responsabilidades de cada posição;
- Qual será o arranjo de coordenação e supervisão dentro dos grupos (hierarquia);
- Quais serão as relações entre os grupos (funcional, matricial ou holocrático).

É relativamente fácil definir os papéis do goleiro (financeiro), da defesa (produto) e do ataque (marketing e vendas). Mas determinar a função do líbero (*product manager*) em relação ao zagueiro (*developer*), ou do meia-atacante (marketing) com o centroavante (vendas), é um enorme desafio. E quando o clube não tem dinheiro para contratar todas as posições, e os jogadores têm de preencher mais de uma posição ao mesmo tempo, fica mais complicado ainda.

E quem decide qual jogador vai bater a falta ou o pênalti? Que funcionalidade vai entrar no sprint dessa semana? Que nicho de mercado a empresa vai atender? São mais de 35.000 decisões por dia. Não seria ótimo automatizá-las?

Como orquestrar os diferentes grupos? 1-1-8, 3-2-2-3, 4-2-4, 4-3-3, 4-4-2 ou 3-5-2?

Marketing junto com vendas? Vendas e produto? Produto e desenvolvimento? Pessoas e financeiro?

As três decisões básicas (papéis/responsabilidades, hierarquia e organograma) definem o fluxo de informação e conhecimento,

facilitando os processos decisórios. Esse é exatamente o propósito de delinear a estrutura organizacional. Tomar decisões difíceis de maneira estruturada, algumas vezes no ano, para que milhares de pequenas decisões no dia a dia fluam de maneira a não travar a empresa com suas "Máquinas".

CRIANDO O SEU ESQUEMA TÁTICO

1. Por que não se inspirar (famoso *copy-and-paste*) em *job descriptions* prontos? E sim, existe um SaaS para isto (http://www.hrtms.com).
2. Ou listar 4 ou 5 tarefas básicas para cada função em um arquivo no Google Docs para torná-las vivas e editáveis?
3. Que tal uma reunião essa semana com todos seus diretos para entender quais são as "bolas divididas" existentes entre as pessoas e as equipes?
4. Aceitar que na era do Agile, Scrum, Customer Development, Lean Startup etc. é quase inimaginável pensar que os papéis, hierarquia e organograma vão ficar estáticos por mais de um trimestre?
5. Considerar a holocracia como uma alternativa para esse fluxo contínuo de mudanças, assim como Zappos, Medium e outras?
6. Adicionar aos rituais da sua equipe uma revisão trimestral das questões relacionadas à estrutura organizacional?

Vai que é tua, Taffarel!

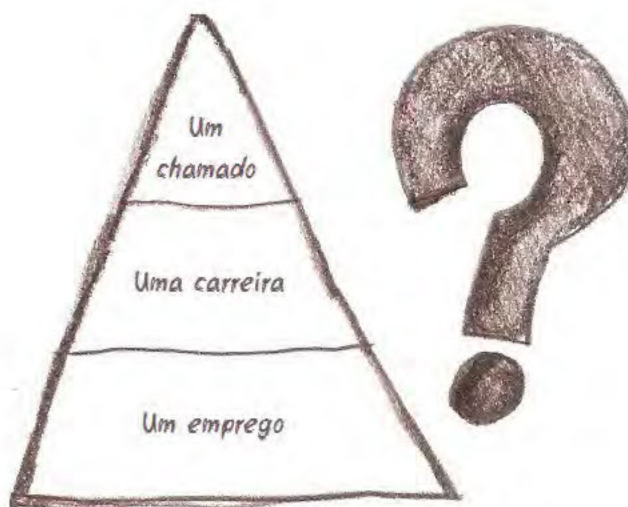
PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



Para saber mais sobre holocracia, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Holacracy.



O 15° PASSO
O AMBIENTE DE TRABALHO



Weekly Header

Todos os humanos fazem só 4 coisas na vida: eles dormem, se arrumam, se entretêm e trabalham. A diferença entre eles é que, em relação ao trabalho, a maioria tem um emprego, alguns uma

carreira e uns poucos um “chamado divino”.

Essa relação com o trabalho e o consequente potencial de cada talento estão intimamente ligados à conjunção do significado **DO** trabalho: o que o meu trabalho significa para mim; com o significado **NO** trabalho: como me sinto na empresa em que trabalho.



Do x No

Como empreendedores na batalha contra El Enemigo, a maneira como construímos o ambiente de trabalho espelha nossas atitudes em relação aos talentos, bem como ao mundo que queremos criar. Afinal, estamos nessa jornada para mudar o mundo, não?

O desafio do herói é maximizar os dois significados para todos

aqueles que o acompanham na jornada. O trabalho deve propiciar tanto o pão nosso de cada dia como o significado nosso de cada dia. É sim dinheiro, mas reconhecimento e realização também.

Podemos contar com duas ferramentas para enfrentar esse desafio. Para gerenciar o significado DO trabalho, podemos contar com a Pirâmide de Maslow. Para influenciar o significado NO trabalho, temos de gerenciar o fator VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*).

Tanto Larry Page (vide capítulo *12° passo — O atributo Larry Page*) quanto Andy Grove (vide capítulo *2º passo — O atributo Andy Grove*), assim como a maioria dos líderes e empresas que dominaram a gestão de talentos, se guiavam pela Pirâmide de Maslow para arquitetar e manter o ambiente de trabalho.

Para Maslow, a motivação de um indivíduo está relacionada com seus desejos, que se tornam necessidades, que por sua vez impulsionam a vontade de agir. Na base da pirâmide, temos os desejos básicos de sobrevivência. Conquistada essa segurança, partimos em busca do sucesso nas nossas relações sociais. E então seguimos em busca da nossa autorrealização.

Como um desejo realizado para de servir de fonte de motivação, temos de constantemente provocar desejos insatisfeitos em todos os nossos colaboradores. O nosso esforço em provocar apenas cessa quando os talentos atingem o topo da pirâmide. A partir daí, o motor motivacional passa ser o desejo do próprio indivíduo de buscar o seu melhor, a sua autorrealização.

Enquanto Maslow nos guia na busca pelo significado DO trabalho para cada talento, temos que ajustar os papéis e responsabilidades de cada talento a quanta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (isto é, o fator VUCA) ela está pronto para suportar, para que cada pessoa ache significado NO trabalho.

Isso quer dizer que, para criar uma máquina escalável, em que cada talento produza seu máximo, você tem de fazer algo que não escala: customizar o seu estilo de gestão a cada talento, definindo o papel para as características de cada jogador (um atacante não é igual a outro!) e provocando os desejos de cada um continuamente. Você tem de ser como aquela professora que mais o impactou na vida: cuidar de cada aluno como se ele fosse único e especial.

Criar e manter um ambiente de trabalho que leve seus talentos a seus potenciais máximos não é fácil, mas você pode começar listando os motivos que fariam alguém se juntar e trabalhar com você, assim como fez o Google.

QUAL É SEU MOJO?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

 OSNEYMEDIA. *10 top reasons for working at Google*. 2012. Disponível em: http://www.osneyhr.com/10-top--reasons-for-working-at-google-taken-from-google-

-website/.

- BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. *What VUCA Really Means for You*. 2014. Disponível em: https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you.

- Para ver mais sobre como aplicar Maslow na prática: CONLEY, Chip. *Peak – How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*. Jossey-Bass, 2007.

- Para ver mais sobre como aplicar coaching na prática: WOODEN, John. *Wooden – A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*. McGraw-Hill Companies, 1997.

- Para entender a autorrealização feminina, sugiro o filme *Personal Best*, ou *As parceiras*, de 1982.

- Para entender a autorrealização masculina, sugiro o filme *Whiplash*, de 2014.



O 16° PASSO OBJETIVOS E RESULTADOS CHAVES (OKRS)

Criar filhos não é fácil. E conseguimos tornar o processo ainda mais complicado ao cometer dois erros primários: tentamos dar o mesmo tratamento para toda a prole e exigimos normalmente mais do que as crianças são capazes de realizar.

Como filhos, sabemos o quão injusto é sermos tratados como "iguais" e sermos demandados por coisas que não temos ideia de como fazer. Partindo do princípio de que nossa função como pais é preparar nossos filhos (ou nossos talentos) a fim de torná-los o melhor que podem ser, qual poderia ser o melhor estilo gerencial?

Os estudos apontam para o *task-relevant maturity* (TRM) como a melhor ferramenta para adaptarmos nosso estilo de gestão a cada um dos nossos talentos, já que ele é um indicador de quão orientado a realizações é cada pessoa, assim como qual o seu preparo para responsabilidade.

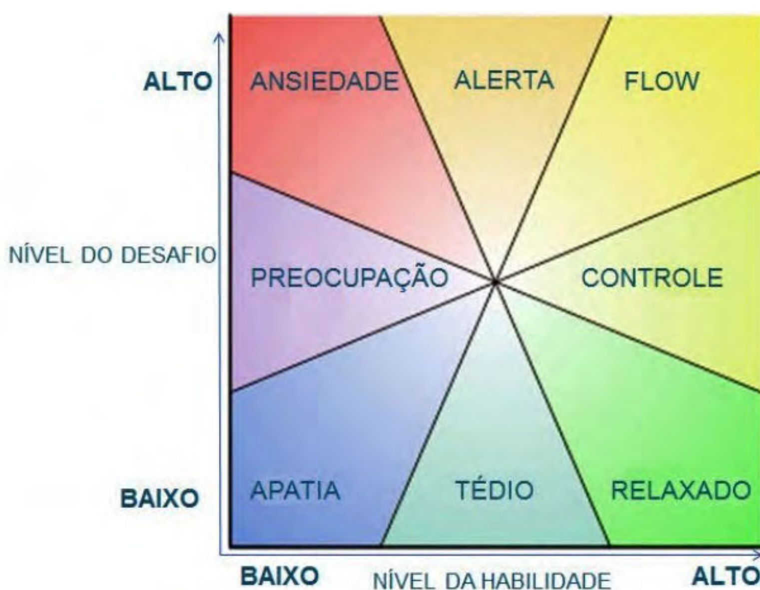
O que determina o TRM de cada pessoa é justamente o seu preparo para lidar com a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (o fator VUCA) de cada tarefa. Assim, quando o TRM de um talento é baixo, a melhor maneira de tirar o máximo dele é oferecer instruções precisas e detalhadas, colocando exatamente o que deve ser feito de maneira estruturada. Conforme o TRM aumenta, podemos ser menos estruturados, focando no incentivo e suporte emocional, focando mais no indivíduo do que na tarefa.



Diagrama TRM

O segredo é não julgarmos se o estilo de gestão mais estruturado é melhor ou pior, mais legal ou menos cool que um estilo comunicativo. O que importa é o que funciona ou não com cada pessoa.

Construir as Máquinas é sua responsabilidade, assim como tratar cada talento conforme sua maturidade e exigir apenas o que o Mihaly Csikszentmihalyi estipula como os 7% de dificuldade que vão deixar a pessoa em “fluxo”. Se o seu time está apático, ansioso, preocupado ou relaxado demais, adivinhe de quem é a culpa?



Desafio *versus* habilidade

Com esses elementos em mãos, para cada um dos seus colaboradores diretos, você estará pronto para estabelecer um sistema formal de gestão, composto pelos: resultados esperados para sua empresa pelos departamentos, times e indivíduos (*Key Results*), e os objetivos específicos, mensuráveis e datados (*Objectives*); em conjunto, *Objective Key Results* ou OKRs. Essa é uma metodologia para monitorar o andamento dos objetivos, a frequência dos feedbacks e o método de avaliação de performance, reconhecimento e remuneração.

COLOCANDO EM PRÁTICA

- Que tal listar os principais desafios de cada área da sua empresa?
- Você já tem uma Máquina que funciona para lidar com cada

um desses desafios?

- Qual o TRM de cada responsável pelas áreas?
- Que tal estabelecer OKRs justos e adequados?
- Já que o mundo está mudando de "Atendimento a clientes" para *Customer Success*, por que não mudar o RH para *Talent Success*?

Are You Ready? It's Time!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

> Para saber mais sobre *Situational leadership theory*, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory.

> Para saber mais sobre a teoria do Flow, de Csikszentmihalyi, acesse http://en.wikipedia.org/wiki/Mihaly_Csikszentmihalyi.

> Para saber mais sobre OKRs, acesse http://www.slideshare.net/Astellainvest/okrs-objective-key-results-viso-geral.



O 17° PASSO 5 PASSOS PARA TER OS TALENTOS DE QUE VOCÊ PRECISA

Você já sabe que, para construir uma grande empresa, vai precisar investir tempo, dinheiro e *equity* para montar uma Máquina de Talentos. E você também já entendeu que, para ser uma empresa "de bilhão", vai ter de contratar mais de 100 novos talentos por ano (vide capítulo *12° passo — O atributo Larry Page*). Mas como promover uma estrutura caça-talentos nessa escala?

Para digerir esse desafio, nós podemos traçar um paralelo com a Máquina de Vendas: partindo de um ticket médio, uma taxa de recompra (ou *churn*) e uma margem bruta, chegamos ao *lifetime-value* (LTV) de um cliente. Estipulamos então quanto estamos dispostos a investir (*cost of acquiring a customer*, ou CAC) em relação ao LTV, e colocamos a equipe de marketing e vendas na busca por leads através de diversas fontes de tráfego (*lead gene-*

ration), na qualificação e engajamento dos mais promissores (*lead qualification and nurturing*) e no fechamento da venda (*closing*).

Esse exercício nos dá a segurança de que o investimento na aquisição de um cliente vai ser amortizado ao longo do tempo. Assim, começamos a construir uma máquina escalável de crescimento.

Da mesma maneira, podemos partir do princípio de que cada talento produz um ticket médio (produtividade do trabalho ao longo do ano), um churn (tempo médio de permanência na empresa) e uma margem bruta (a diferença entre os salários pagos e o que o talento produziu). Isso nos permite calcular o TLTV: *talent lifetime value*.

Uma boa aproximação para o valor da produtividade do trabalho por talento é a sua média de faturamento por associado. Se sua média de faturamento/associado é de R$50 mil/ano, seus talentos ficam na média 3 anos na sua empresa, e o custo por associado é de R$30 mil/ano (salários + custos CLT + infraestrutura). Seu TLTV é de R$60 mil [(50-30)*3].

Nós deveríamos estar dispostos a investir até R$20 mil para contratar esse talento (nosso *talent acquisition cost*, ou TAC) ou ⅓ do nosso TLTV. Esses R$20 mil deveriam cobrir os custos de lead-generation (anúncios), lead qualification and nurturing (tempo das pessoas gasto nas entrevistas) e closing (custos da equipe de RH).

A produtividade média por empregado do Google é de US$1.320.000,00. Agora você já sabe como calcular o porquê de

o Google ter mais de 1.000 pessoas no mundo dedicadas a contratar talentos (TAC). Além de poder pagar os melhores salários da indústria, e dos escritórios à la Disney e todas as amenidades oferecidas (TLTV).

O grande paradigma a ser quebrado é: não tratar a aquisição de talentos como resultado no processo de crescimento. Geralmente, esperamos crescer para depois contratar, quando na verdade os talentos são insumos (inputs) do crescimento. Esse viés se dá por não termos a mínima ideia da relação causa-efeito que um talento tem no nosso negócio. Então, nunca nos sentimos confortáveis em investir.

MONTANDO A MÁQUINA CAÇA-TALENTOS

- Que tal calcular, mesmo que de maneira grosseira, o seu TLTV?
- Por que não utilizar as mesmas táticas que você usa para gerar lead de vendas (inbound marketing, webinars, referrals etc.) no processo de leads de talentos?
- Que tal medir o processo de contratação com a mesma dinâmica do seu funil de vendas? Qual deveria ser o seu TAC?
- Você já pensou em um CRM só para talentos?
- Por que não otimizar esse processo com o mesmo bojo analítico de marketing e vendas?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para calcular seu LTV em 15 segundos, acesse http://customerlifetimevalue.co

- Para mais sobre *Growth Hacker*, acesse http://www.slideshare.net/Astellainvest/growth-hacking-overview.

- VELLA, Matt. *Inside Google's Recruiting Machine*. 2012. Disponível em: http://fortune.com/2012/02/24/inside-googles-recruiting-machine/.



O 18° PASSO COMO DESENVOLVER TALENTOS

Existem três maneiras de você arrancar o máximo dos seus talentos: treinamento funcional, treinamento gerencial e feedback constante. Treinar, direcionar e orientar são simplesmente as melhores maneiras de um gestor criar alavancagem, ou seja, fazer mais com menos.

Treinamento funcional é composto por todo conhecimento e ferramental que seus talentos precisam para realizar suas tarefas: vendas, marketing, programação, atendimento etc. Já o treinamento gerencial prepara-os para liderar suas equipes e serem cada vez mais eficientes. Por fim, dar feedback é corrigir a direção ao longo do caminho e permitir que as pessoas percebam suas dificuldades e oportunidades.

Infelizmente, a maioria de nós acredita que criar um programa de treinamento é uma realidade distante que consome muito tempo

e energia. Afinal, temos de vender, falar com investidores, *yada, yada, yada*. Criar, então, um treinamento e passar horas treinando é impossível; mas estar muito ocupado para treinar seria o equivalente a estar muito faminto para comer!

A única maneira de estabelecer uma cultura de treinamento em sua empresa de bilhão (caso não seja isso o que você busque, desconsidere esses conselhos!) é você ser o professor! E para se tornar um bom professor e/ou mentor, temos de lembrar que os grandes mestres:

- Tornam o aprendizado engajante;
- Amam o tema que ensinam;
- Têm um conhecimento profundo sobre o tema;
- São superorganizados;
- São intensos;
- Sabem que seus alunos merecem reconhecimento a cada pequeno passo;
- Tratam todos os alunos com respeito;
- Acreditam que todos querem aprender (só precisam descobrir como!);
- Adoram estar com seus alunos;
- Sabem que devem customizar o ensino para cada aluno.

COMO SE TORNAR UM MESTRE NINJA PARA SUA EQUIPE

1. Defina com cada subalterno qual a necessidade imediata de treinamento funcional. Que conhecimento ou

ferramenta nova mais ajudaria ele/ela no curto prazo?

2. Busque trilhas de aprendizado (*learning paths*) para o tópico em questão. Por exemplo, se o seu CTO desejasse incrementar suas habilidades de gestão de projeto, bastaria você buscar "learning path project management" no Google e, *voilà*, temos um currículo pronto.

3. Achou caro o curso online? Que tal buscar no YouTube a primeira aula da trilha *Introduction to Project Management*?

4. Defina uma pauta de treinamento gerencial (learning path) para aplicar a toda sua organização, como por exemplo, a Pirâmide de Desenvolvimento de Liderança.

5. Que tal replicar os passos 3 e 4 para um dos temas da Pirâmide ao mês para toda sua equipe?

6. Defina uma pauta e frequência de feedback. Não limite feedbacks às críticas. Não tenha medo de ser prolixo em correções diárias (vire à direita, siga reto).

7. Quando correções mais significativas (e críticas) se tornarem necessárias, faça-as de maneira estruturada: veja o post *How to give McKinsey-style feedback* a seguir.

8. Lembre-se de que, para cada crítica, antes você tem de fazer três elogios!

"You haven't taught until they have learned"
— Coach Wooden

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- JONES, Don. *Learning Path: PMI Project Management Professional (PMP)*. 2015. Disponível em: http://blog.pluralsight.com/learning-path-pmi-project-management-professional-pmp.

- Para *Introduction to Project Management* no YouTube, acesse https://www.youtube.com/results?search_query=introduction+to+project+management

- Para mais sobre Pirâmide de Desenvolvimento de Liderança, acesse https://www.mgtsystems.com/management-and-leadership-development.

- Para mais sobre como dar feedback *McKinsey-style*, acesse http://workingwithmckinsey.blogspot.co.il/2012/11/giving-mckinsey-style-feedback-model.html.



O 19° PASSO A AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE

Existem inúmeras razões para nos dedicarmos a avaliações de desempenho. Além de serem a maneira mais formal de liderar, servem para realimentar a cultura da nossa empresa, guiar os nossos talentos em qual direção seguir, criar disciplina e recompensar as pessoas; seja através de bonificação, aumento, promoção ou até simples reconhecimento pelos feitos alcançados.

Mas para garantir que a experiência seja motivadora e sirva seu real propósito de ajudar as pessoas a serem cada vez melhores no que fazem, precisamos nos preparar: tanto para avaliar a performance quanto para apresentar nossa avaliação.

Determinar a performance de uma maneira objetiva é um desafio, já que não existe uma maneira absoluta de avaliar a totalidade do trabalho de uma pessoa — visto que muitas das atividades, ou não têm um output claro, ou não se materializam durante o período

sendo avaliado. Então, como ser objetivo sem temer usar nosso julgamento, que por natureza é algo subjetivo?

Bill Campbell, que foi técnico de futebol americano na Universidade de Columbia, mentor do Steve Jobs e Ben Horowitz, e presidente do conselho da Intuit, sugere abordar a performance de um talento em quatro partes:

- **Resultados contra objetivos:** uma vez estabelecidos OKRs, fica fácil mensurar a performance.
- **Gestão:** além de atingir seus objetivos, um gestor precisa construir e desenvolver uma equipe. Como essa pessoa desempenha esse quesito?
- **Inovação:** também é possível atingir as metas sacrificando o futuro da empresa. Como esse talento balanceia as necessidades de curto e longo prazo?
- **Interação com pares:** realizar as metas sozinho é uma coisa, mas como ele/ela se porta diante dos companheiros e com as metas da empresa?

Uma vez compilado nosso julgamento sobre estes quatro pilares, podemos nos preparar para apresentar a nossa avaliação. Andy Grove sugere três princípios para nortear este encontro:

- **Honestidade:** a credibilidade e integridade da interação depende de sermos totalmente honestos e transparentes. Discursos vazios e rodeios sem fim dispersam a atenção e nos desqualificam como avaliador.
- **Desprendimento:** a pessoa sendo avaliada deve ser o centro

das atenções neste encontro. O encontro é por ela e para ela.
- **Entendimento:** as emoções são intensas para ambos os lados. A responsabilidade de escutar e ser escutado é nossa, não de quem está sendo avaliado.

Existem três tipos clássicos de encontros de avaliação:

- **"Por um lado... Mas de outro lado...":** são as avaliações que contêm pontos bons e pontos ruins. O erro mais comum cometido nesse tipo de encontro é apresentar listas intermináveis de pontos a serem trabalhados. Novamente, o foco é a pessoa sendo avaliada, portanto, temos de considerar qual a dose certa de pontos que realmente podem ajudá-la a melhorar sua performance.
- **"A explosão":** são encontros nos quais existe um problema tão grande, que podemos estar prestes a nos despedirmos da pessoa. Simplesmente elencar o problema sem ajudá-la a caminhar pelos estágios da resolução de conflitos provavelmente não criará consenso necessário para resolver a situação.
- **"O superstar":** geralmente, deixamos nossas estrelas passar incólumes pelo processo de avaliação. Afinal de contas, eles são as estrelas! Mas mesmo eles podem e devem ser aprimorados. Temos de evitar ser lenientes com aqueles que melhor podem nos ajudar a escalar.

Uma maneira de tornar o encontro ainda mais produtivo e reduzir as tensões emocionais pré-avaliação é dividir com a pessoa sendo avaliada nossa avaliação por escrito. Assim, ela pode ler, digerir e se preparar, tornando a conversa o mais racional possível. Quanto

menos surpresas, melhor.

Por fim, esse tipo de encontro pode ser um momento rico para você obter informações importantes sobre as entranhas da sua empresa. Ben Horowitz usa estas oportunidades para perguntar o que a pessoa acha que a empresa poderia fazer melhor, quais são os verdadeiros problemas que ela enfrenta, quem são as pessoas que realmente fazem a diferença na empresa, o que ela mais gosta e menos gosta da empresa e do produto.

JVSTITIA!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS


Para mais sobre OKRs, acesse http://www.slideshare.net/bagini/organizational-control-ok-rs-visao-geralv1.



O 20° PASSO O PLANO DE REMUNERAÇÃO

Dinheiro não é a coisa mais importante da vida, mas é o elemento mais perto do oxigênio na escala das nossas necessidades. Quando nossos talentos estão preocupados com suas contas básicas ou a segurança do seu trabalho, certamente estarão desmotivados. O paradoxo é que, quando estamos satisfeitos com o dinheiro que ganhamos, não estamos necessariamente motivados.

Como gestores, devemos ser sensíveis quanto ao efeito motivacional do dinheiro nas pessoas que trabalham conosco. Cada talento tem uma necessidade e um envolvimento com o dinheiro diferente do outro. Temos de tomar um especial cuidado em não projetar nossas próprias circunstâncias e motivações nos outros.

Para alguns, o dinheiro é importante no âmbito pessoal, pois preenche as demandas básicas da vida. Para outros, o que importa é quanto se ganha em relação às outras pessoas. O primeiro está

motivado pelo aspecto basal do dinheiro; o segundo pela necessidade de reconhecimento e estima. Ambos devem ser atendidos!

Para garantir que possamos atrair e motivar as pessoas certas, temos de ter claro como a remuneração funciona na nossa empresa. As pessoas têm de entender como se definem os salários, como a bonificação é calculada, quando e como podem receber aumentos, e se e como podem ter ações da nossa empresa.

Além disto, gastamos mais tempo lidando com questões pontuais relacionadas a remuneração do que deveríamos. Quantas vezes ao ano nos pegamos pensando o quanto pagar por um novo talento? E até quanto aumentar a oferta se ele pedir mais? E quando aquele talento especial pede um reajuste? Devemos ou não fazer uma contraoferta quando alguém da equipe recebe uma proposta?

COLOCANDO EM PRÁTICA UM PLANO DE REMUNERAÇÃO

- **Remuneração total:** o primeiro passo é definir uma base comparativa de remuneração total (salário + benefícios + bônus + equity). Embora não existam pesquisas específicas de salários em startups no Brasil, podemos tomar como referência o mercado americano (veja o post *Startup Salary & Equity Compensation* no box).
- **Salário base:** uma das maneiras mais simples de criar transparência e previsibilidade é criar 3 níveis de salário base para cada cargo. Assim, temos espaço para os talentos crescerem e para que haja equivalência entre os diferentes times. Isso vai

facilitar as negociações de contratações e promoções.

- **Bônus:** cada talento merece um alvo de remuneração total (*target incentive*), que é composto do salário base somado ao potencial de bônus, que deve representar um percentual cada vez maior ao longo da sua progressão. Normalmente, o bônus é uma função de três fatores: a performance individual (OKRs), os objetivos da equipe (OKRs) e os resultados da empresa (ahhh… OKRs), ou seja, uma das melhores maneiras de dar feedback.
- **Promoções:** não se trata apenas de aumento de salário, mas aumento de poder. Como tal, é uma das melhores maneiras de motivar aqueles que se superam. É por falta de clareza e de relação causa-efeito (quando alguém é promovido sem ser um top performer) que os talentos em grandes empresas gastam mais de 40% do seu tempo em politicagem.

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

RACHLEFF, Andy. *Manage Your Tech Career*. 2012. Disponível em: https://www.wealthfront.com/tools/startup-salary-equity-compensation.

Para saber mais como o Facebook estruturou seu plano de remuneração, acesse http://firstround.com/review/A-Counterintuitive-System-for-Startup-Compensation/.



O 21° PASSO RECONHECIMENTO

Não existe anseio mais relevante do que o desejo de sermos apreciados. Ser reconhecido é tão gratificante quanto reconhecer alguém, especialmente quando percebemos o quão significativo o é para quem recebeu nosso elogio. É como se todos nós carregássemos constantemente uma placa no peito pedindo "me faça sentir especial".

Uma vez endereçados os desejos básicos da base da pirâmide motivacional por meio de um plano de remuneração, temos de arquitetar como nossos talentos vão conquistar o sucesso no âmbito social. Ou seja, terem o senso de pertencimento, que se materializa quando nos sentimos especiais.

Nós buscamos nos nossos chefes, mentores ou supervisores a mesma coisa que buscamos em nossos pais: alguém que estabeleça expectativas claras e consistentes, que nos encoraje e nos suporte no nosso crescimento e desenvolvimento, e que se importe conosco reconhecendo nossas qualidades.

Um gestor que se importa com seus talentos estabelece expectativas claras através de um arcabouço de OKRs, encoraja sua equipe com um plano de desenvolvimento e fortalece a qualidade do seu relacionamento com seu time por meio de constante reconhecimento.

Não é à toa que os gestores de RH dizem que 'as pessoas não deixam a empresa, mas sim o seu chefe', e que quase 70% da variabilidade da satisfação dos talentos com a nossa empresa é atribuída à qualidade da relação com seus chefes. Por isso, não existe maneira melhor de definir a cultura de uma empresa do que entender como as pessoas são reconhecidas, formal e informalmente.

COMO RECONHECER SUA EQUIPE?

- Por que não promover uma maneira informal de qualquer pessoa na sua empresa dar um *like* (ou *deslike*) nas atitudes das outras pessoas? Ou pelo menos criar o hábito de elogiar membros da equipe por e-mail para que todos possam apreciar?
- Que tal criar um mecanismo formal de reconhecimento? Um jantar ou evento anual para celebrar os feitos dos que se destacaram? Colaborador do mês?
- Que tal um encontro mensal com seus gestores para discutir maneiras de reconhecer os talentos? E não precisa ficar preocupado com a falta de orçamento ou ideias.
- Você sabe quais são os hobbies ou atividades que seus talentos mais curtem fora do trabalho? Por que não fazer uma lista de preferências de cada um e distribuir pequenos prêmios de reconhecimento alinhados com os gostos pessoais?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- *7 Gesse Recognition Center*: https://7geese.com/peer-recognition/
- NELSON, Bob. *1501 Ways to Reward Employees*. Workman Publishing Company, 2012.



O 22° PASSO
O CHAMADO DIVINO



Cena do filme O resgate do soldado Ryan

Na última cena de *O resgate do soldado Ryan*, James Ryan, já idoso, visita o Normandy American Cemetery and Memorial com sua família, e ao pé da sepultura do Capitão John Smith, que havia comandado a operação para resgatá-lo, pergunta à sua esposa se a sua vida teria sido digna do sacrifício de todos que lutaram por ele.

Todos nós queremos chegar no fim dos nossos dias, olhar para trás e sentir que tudo valeu a pena. Mas no final das contas, é impossível ter uma vida digna a menos que seja uma vida repleta de significado. E é muito difícil ter uma vida significativa sem que

nosso trabalho tenha um grande propósito.

Todos queremos dinheiro, todos buscamos reconhecimento, mas o que realmente perseguimos é aquele algo a mais. E quando atendemos ao nosso chamado, à nossa razão de ser, a fonte da nossa motivação é inesgotável.

No livro *Business as a Calling*, Michael Novak aponta quatro elementos que caracterizam um "chamado divino" no trabalho:

- Cada chamado é único para cada pessoa. Podemos estar todos perseguindo a mesma missão, mas o que move cada um de nós é diferente.
- Um chamado requer muito mais do que desejo. É preciso ter talento. É preciso amar o fardo das coisas chatas, mas imprescindíveis.
- O verdadeiro chamado nos enche de prazer e energia, mesmo nos momentos mais difíceis e fatigantes.
- O chamado não é algo fácil de ser descoberto. Pesquisas apontam que aproximadamente 20% dos adultos nunca experimentaram a sensação de "fluxo" advinda de um chamado, enquanto 20% experienciam essa sensação todos os dias. Os demais 60% dizem sentir essa sensação entre uma vez por semana a uma vez a cada par de meses.

Embora não exista uma maneira sistemática de ajudar os talentos a encontrarem o seu chamado no trabalho, os estudos neurológicos apontam para três tipos de pontapé inicial:

- Um gatilho motivador — Geralmente uma situação envolvendo uma pessoa idolatrada;
- A necessidade do trabalho — Após muito tempo de prática, acabamos nos apaixonando pelo o que fazemos;
- Quando o trabalho é uma fonte de prazer ou desafio — Similar a situações esportivas ou militares.

Esse é justamente o motivo pelo qual muitos líderes buscam transformar o ambiente de trabalho comparando seus talentos a atletas ou soldados, que devem se dedicar a alcançar o limite de suas capacidades, que só é atingido quando lutamos contra algo ou alguém.

Comparar o trabalho a um esporte ou uma campanha militar também é útil para ensinar as pessoas a lidar com o fracasso, já que, na média, 50% de todos os jogos ou batalhas são derrotas. Todos jogadores e soldados estão conscientes disso e, mesmo assim, continuam lutando até o fim.

Não é à toa que líderes acabam adotando posturas de técnicos ou generais, já que esses papéis representam líderes que geralmente não tomam para si o sucesso de sua equipe, que têm a confiança total dos seus soldados, e que são duros com seus talentos porque buscam tirar o máximo da capacidade de cada um.

IDEIAS PARA ACHAR O CHAMADO DIVINO

- Uma das maneiras mais efetivas de simular o ambiente esportivo ou militar é estabelecer metas como em um campeonato ou guerra. Os OKRs (será que já o convencemos?) podem ser uma ferramenta ímpar.
- Maslow acreditava que os talentos poderiam atingir o estágio de motivação inesgotável se eles se enxergassem como heróis participando de uma jornada. Por que não empacotar o seu plano anual em uma jornada esportiva ou militar? A LojasKD (http://www.lojaskd.com.br/) trabalhou o ano de 2014 como se toda a equipe estivesse participando de uma maratona.
- No livro *Inspirational Leadership*, Lance Secretan sugere que inspiremos nossos talentos como Cristo, Buda, Gandhi e tantos outros. Que figuras poderiam inspirar seus talentos? Steve Jobs? Beto Sicupira?
- Que tal distribuir para os seus talentos livros como *O Homem em busca de um sentido*?

IDEOLOGIA, EU QUERO UMA PARA VIVER!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS


Recomendo a cena final do filme *O resgate do soldado Ryan*. Veja em https://vimeo.com/42913707.



O 23° PASSO
A HORA DO ADEUS

Holdin' on, we got to try / Holdin' on to never say goodbye
— Bon Jovi, *Never Say Goodbye*

Infelizmente, a maioria de nós sofre do complexo Bon Joviano de "Never Say Goodbye". Se você é um ser humano, provavelmente também sente a agonia mutilante de ter de despedir alguém ou lidar com um talento importante que decide deixar a sua empresa.

Em qualquer uma destas circunstâncias, a tomada de decisão é, de longe, a mais prolongada de todas que um gestor costuma tomar. Além da insegurança causada por ter de lidar com o sentimento alheio, o principal motivo por trás de tamanha procrastinação é o fato de sabermos que, no fundo, a culpa é nossa: ou por termos contratado a pessoa errada, ou por termos colocado-a em uma posição inadequada, ou ainda por não termos dado a adequada orientação.

Mas a dimensão do problema não se resume apenas às horas de

sono perdidas quando nos remoemos por ter alguém no time que não está funcionando. Se estende também ao impacto que essa procrastinação tem em toda a equipe, que não vê seu líder fazendo o que deveria ser feito, mesmo sabendo haver algo errado. Isto gera dívida e juros organizacionais que, se não endereçados logo, se tornam impagáveis.

Aprender a dizer adeus é uma parte importante e natural do processo de construir uma empresa e esculpir a cultura desejada. Afinal, apenas o tempo nos ensina quais pessoas se encaixam ou não em nossa empresa. Para esculpir, precisamos aprender a talhar: o que fica e o que se vai.

Este aprendizado requer preparação e treinamento para lidar com as quatro formas de despedida:

- **Atitude:** quando alguém comete um deslize ético ou moral. É a despedida mais fácil e clara de comunicar.
- **Performance:** quando o talento não consegue produzir o esperado, mesmo depois de alertado e suportado na busca de melhora. É uma decisão mais delicada, mas se a comunicação for clara durante a tentativa de recuperação, pode ser menos dolorosa.
- **Inadequado:** quando a pessoa, mesmo performando, não escala junto com a empresa, e faz-se necessário ter alguém com maior potencial para suportar a próxima fase de crescimento. É uma decisão muito complicada e difícil de lidar e comunicar.
- **Desistência:** quando o talento decide buscar outro desafio. Ou ele não acredita mais no futuro do time ou não se sente

apreciado e aproveitado. Em qualquer caso, se for um talento importante, é preciso uma ação incisiva para tentar retê-lo.

Se aprendermos a tratar com respeito as pessoas durante essa etapa de transição; a sermos diretos e justos com o pagamento, e proativos na relocação destes talentos, descobriremos que não é um processo tão difícil assim. Além de criarmos uma cultura saudável, e evitarmos processos trabalhistas.

Os melhores ambientes de trabalho são construídos com base em expectativas claras e feedbacks constantes. Em um ambiente assim, tirar alguém do time pode ser desconfortável, mas não um choque, já que as revisões constantes de performance indicariam ao longo do tempo que as coisas não caminham bem.

COMO SE PREPARAR PARA O "ADEUS"

- Alerte seu talento que algo está errado. Seja claro durante as avaliações de performance sobre a situação e as consequências.
- Crie um plano de recuperação, estabelecendo objetivos claros e mensuráveis em um prazo determinado.
- Aumente significativamente a sua dedicação a esse talento, para que ele tenha todo o suporte durante a recuperação.
- Não transfira a sua responsabilidade para o time de RH ou qualquer outro membro da equipe.
- Minimize a humilhação, protegendo a confidencialidade da situação e garantindo que a pessoa não se sinta mal na frente dos outros, dentro e fora da empresa.

Quer se preparar melhor? Veja o post *How to Fire Someone: How to Decide, When to do it, and How to be Guilt-free*.

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para mais sobre *Performance Improvement Plan*, acesse http://www.shrm.org/templatestools/howtoguides/pages/performanceimprovementplan.aspx.

- JORGENSON, Eric. *How to Fire Someone: How to Decide, When to do it, and How to be Guilt-free*. 2015. Disponível em: https://medium.com/evergreen-business-weekly/how-to-fire-someone-how-to-decide-when-to-do-it-and-how-to-be-guilt-free-65715a98d51c.



O 24° PASSO CULTURA

A cultura da nossa empresa é basicamente um sistema que coordena como as pessoas devem se portar e se comportar, como um mecanismo de criação de expectativas relacionadas ao sistema de recompensas. Ela pode ser traduzida simplesmente em "é assim que as coisas funcionam por aqui".

Ela é a manifestação da relação entre as pessoas e suas tarefas, entre as pessoas e os demais membros da equipe, e entre as pessoas e os clientes, parceiros, fornecedores e investidores.

A cultura torna-se palpável na linguagem que as pessoas usam, nos rituais de que elas participam (reuniões, eventos), nos símbolos adotados (logos, decoração do escritório, personalidades admiradas), nos tipos de recompensas (dinheiro, viagens, elogios) e naqueles que os recebem (os heróis, comumente conhecidos como os "queridinhos").

Como um sistema, ela pode ser obra do acaso, ou cuidadosamente

articulada. Em qualquer cenário, ela é uma consequência direta de como os líderes (os tais *founders*!) se comportam, em que eles prestam mais atenção, com quem eles conversam, e como eles alocam o seu tempo, sua atenção e seus recursos.

COMO ARTICULAR A CULTURA DA SUA EMPRESA?

- Como você lida com os talentos que não produzem o esperado? Você demora para mandá-los embora? Você tenta recuperá-los? Você os trata com respeito? As pessoas que saem da sua empresa são o sinal mais claro de como as coisas funcionam na sua empresa.
- Como você recruta talentos? O pedigree é o mais importante? Ou é a aderência ao seu *modus operandi* que importa? Quem participa do processo de contratação, só você? A atitude de quem chega e a sua aderência ao ambiente são muito mais importantes do que você imagina.
- Como você orquestra o seu time? Como você define os objetivos e tarefas (OKRs)? Como você treina sua equipe? A maneira como você coloca as peças no tabuleiro faz toda a diferença!
- Como você avalia a performance da sua equipe? E depois, como você a remunera? Afinal, que tipo de queijo você colocou no final do labirinto?
- Qual o seu propósito maior? Com que atividades você gasta o seu tempo (clientes, equipe, investidores etc.)? Como quem da equipe você se relaciona diariamente? Como você passa as orientações e feedbacks no dia a dia)?

No longo prazo, as principais fontes de vantagem competitiva são os sistemas operacionais, sistemas gerenciais e a cultura de uma empresa. Portanto, vale a pena se questionar: você ama o seu produto? E os seus clientes? E o seu time?

Pare por um minuto e analise a cultura da sua empresa. As coisas acontecem do jeito que você gostaria? Se não, como você gostaria que as coisas fossem? Que tal desenvolver um plano de ação através das alavancas citadas e criar a empresa que você tanto sonha?

A sua batalha contra o El Enemigo já está no fim do primeiro tempo. Você já aprimorou a sua máquina, já mudou a maneira como lida com os talentos. Agora, prepare-se para mudar o jeito com que você encara o dinheiro.

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



Para saber mais, Qlture.Rocks é um excelente primeiro passo. Acesse em http://www.qulture.rocks/performance-management-tools.



O 25º PASSO O ATRIBUTO WARREN BUFFET



Warren Buffet (foto por Michael Prince, para a Forbes)

Warren Buffet não investe em empresas de tecnologia, muito menos em startups. Mas é difícil não reconhecer o quanto ele representa o que o mundo capitalista produziu de melhor em termos de gestão de valor e, consequentemente, do dinheiro.

Como nessa brincadeira, feita em março de 2011, simulando uma

entrevista com o Oráculo sobre startups brasileiras, muito da sua filosofia pode nos nortear em nossa batalha contra El Enemigo:

- A busca pela vantagem competitiva — Buffet investe em empresas que têm fossos estratégicos ou *moats* (economia de escala, marca, patentes etc.), impedindo a entrada de novos concorrentes. Startups não têm fossos estratégicos. Aliás, nem castelos elas têm. Mas elas têm velocidade, foco e "armas secretas".

- A construção de um modelo de negócio — Arquitetar e continuamente refinar uma operação que alavanque velocidade, foco e "armas secretas", permitindo conquistar o castelo e ganhar dinheiro com isso, é a arte do empreendedorismo.

- Cash is King! — Se existe um Rei nesse reino, o nome dele é Bufunfa. Seja por meio de modelos de pagamento-adiantado, de escassez, de assinatura, de intermediação ou de serviço-a-produto, um bom bárbaro sabe como dominar o Rei.

- Dominando as três tensões — Qualquer empresa em qualquer estágio se debate com as tensões naturais entre crescer mais rápido ou gerar mais lucro; priorizar o curto prazo ou o longo prazo; e focar no todo ou só em parte. O guerrilheiro não faz a escolha entre um ou outro. Ele faz os dois ao mesmo tempo!

- Raposa ou porco-espinho? — Assim como na parábola grega, vivemos em um mundo no qual temos de escolher entre: saber um pouco de muitas coisas, a raposa; ou saber muito de uma coisa só, o porco-espinho. O herói sabe traduzir um mundo complexo em uma única e simples ideia, e esta métrica é a que importa.

- O sistema de informação — Para medir, monitorar e garantir que a "métrica que importa" seja alcançada, é preciso ter um sistema de informações consistente, e o apontamento dos dados operacionais e financeiros, incluindo a parte mais amada por qualquer empreendedor: a contabilidade.

- O stack operacional e financeiro — Para automatizar a coleta e visualização das informações financeiras e operacionais, é recomendável sair do mundo do excel e adotar ferramentas que padronizem o workflow e tragam melhores práticas para o dia a dia.

- O modelo financeiro — Encadear as principais premissas do negócio e entender as suas causa-e-efeito é a melhor maneira de entender como tudo realmente funciona. Este equacionamento permite guiar a sua equipe com os recursos corretos.

- O planejamento — Embora a visibilidade no mundo das startups seja extremamente baixa, dado o grau de incerteza e volatilidade, planejar e orçar são as únicas manei-

ras de sabermos se estamos indo na direção correta.

- Tesouraria — Assegurar que a empresa tenha os recursos financeiros adequados é um dos principais atributos de um Chief Entrepreneur Officer. Seja por meio de investidores ou de bancos comerciais, o empreendedor precisa dominar a arte e a ciência da captação de recursos.

- Relacionamento com investidores — Esse processo faz parte do captação e é *ad eternum*. Saber gerenciar esse relacionamento criando visibilidade, previsibilidade e transparência torna-se um imperativo.

- Precificação — Por fim, o preço do seu produto é de longe a variável com o maior poder de alavancagem no seu negócio. Como diria Warren Buffet, a precificação é o que determina se suas "armas secretas" realmente têm algum poder de fogo.

STAY TUNED!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- CROLL, Alistair. *The one metric that matters*. Disponível em: http://leananalyticsbook.com/one-metric-that-matters/.



O 26° PASSO VANTAGEM COMPETITIVA PARA STARTUPS



Davi versus Golias (fonte: http://blogs-images.forbes.com/steveolenski/files/2014/07/david-versus-goliath.jpg)

Você já deve ter sido questionado sobre sua vantagem competitiva. Esta pergunta geralmente está atrelada à defensibilidade da sua empresa e produto em relação ao ambiente competitivo. Mas uma startup não tem o que defender ainda: ela vive no ataque. Ela

não tem economia de escala, base instalada com alto custo de troca, marcas ou patentes. Uma startup só pode ter foco, velocidade e "armas secretas".

Na verdade, a narrativa da jornada de qualquer empreendedor é muito parecida com histórias como a de Davi e Golias, na qual um joão-ninguém — franzino e sem armas — luta contra um gigante implacável, experiente e armado até os dentes. Embora esta situação injusta seja vivenciada todos os dias por milhares de empreendedores, assim como o foi por guerrilheiros e heróis ao longo da história da humanidade, muitos de nós ainda entram na arena como se fosse a primeira vez que isso acontecesse.

Hoje em dia, só entra despreparado para lutar na arena quem quer:

- Steve Blank oferece no Anexo I, do livro *The Four Steps to the Epiphany*, um passo a passo para qualquer Jedi focar no cliente (e não no produto), tirar sua ideia do papel e desenvolver um produto que venda.
- Geoffrey Moore elenca em *Crossing the Chasm* como, uma vez desenvolvido o produto, devemos nos armar e focar em um ponto (um e só um apenas) de ataque para conquistar a primeira vitória.
- O mesmo Geoffrey Moore apresenta estratégias e táticas em *Inside the Tornado*, em como focar no ataque em um inimigo por vez até a conquista da liderança de um segmento, uma vez cruzado o abismo.
- Serviços como o Mattermark (http://mattermark.com/) ou

Compass (https://www.compass.co/) nos permitem comparar nossa performance e tração com outras empresas ao redor do mundo, portanto, medir o quão ágeis e velozes somos.

- Growth Hacking é a "arma secreta" de qualquer empreendedor. Sem ela, você vai estar usando os mesmos artifícios de seus competidores.

Ser empreendedor, de uma certa maneira, é saber lidar no dia a dia com essas situações injustas, seja no mercado, nas relações com o governo, ou até mesmo com investidores. Embora o senso comum postule que essas desvantagens devam ser evitadas, elas deveriam ser abraçadas e cultivadas. É o que alguns cientistas chamam de "dificuldades desejadas".

Não gaste seu tempo e sua energia pensando nas suas vantagens competitivas de defesa por enquanto. Você vai ter de construí-las aos poucos. Invista a totalidade do seu tempo e energia no ataque: focando em um tipo de cliente por vez, agindo e aprendendo o mais rápido e compulsivamente possível, desenvolvendo seus canais de vendas e distribuição — suas armas secretas!

Não gaste seu tempo e sua energia sofrendo com a falta de recursos e ambiente ideal. Isso faz parte de um mundo que não existe. Aproveite a energia gerada pela falta de ar que cerca uma startup. Essa "privação relativa" é a fonte da sua verdadeira vantagem competitiva: o ataque!

Banzai!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany.* K&S Ranch, 2013.

- GLADWELL, Malcolm. *David and Goliath:* Underdogs, Misfits and the Art of Battling Giants, de Malcolm Gladwell. Back Bay Books, 2015.

- Para um resumo sobre Growth Hacking, acesse http://www.slideshare.net/Astellainvest/growth-hacking-overview/.

- Para saber mais sobre dificuldades desejadas, acesse http://bjorklab.psych.ucla.edu/research.html.

- Para saber mais sobre privação relativa, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Relative_deprivation.



O 27º PASSO
O MODELO DE NEGÓCIO

Alex Osterwalder criou o Business Model Canvas, e popularizou a maneira como qualquer empresa descreve e manipula seu modelo de negócio. Mas, embora a narrativa desta arquitetura seja extremamente importante, ela não é suficiente para guiar o dia a dia no campo de batalha.

A verdadeira descrição de como uma empresa ganha dinheiro, no presente ou no futuro, exige um sistema quantitativo de relações de inputs e outputs (drivers) que indique os recursos necessários (talentos, ferramentas, mídia etc.) e a produtividade deles, resultando na receita, custos, despesas e geração de caixa.

Esse sistema de causa e efeito é composto por subsistemas ou Máquinas:

- **A Máquina de Vendas:** compreende 2 inputs e 1 output — *i)* volume de investimentos nos recursos de marketing e vendas; *ii)* a eficiência desses investimentos (me-

dida pelo ROI ou CAC); e *iii)* número de clientes.

- **A Máquina de Produto:** engloba 2 inputs e 2 outputs — *i)* volume de investimentos nos recursos do time de desenvolvimento (software, R&D) ou de compras (produtos físicos); *ii)* a eficiência desses recursos (medida em funcionalidades ou SKUs); *iii)* periodicidade de compra (pontual ou recorrente); e *iv)* preço ou ticket médio.

- **A Máquina do Amor:** composta por 4 inputs e 1 output — *i)* o custo de mercadorias/serviços; *ii)* a eficiência desses custos; *iii)* volume de investimentos nos recursos do time de customer success; *iv)* eficiência desses investimentos; *v)* custo das vendas.

- **A Máquina Registradora:** tem 2 inputs e 1 output — *i)* o prazo de pagamento dos fornecedores, folha etc.; *ii)* o prazo de recebimento dos clientes; e *iii)* o capital de giro.

Destilar esses inputs e outputs nos força a entender exatamente como nosso negócio funciona e, consequentemente, quais são os mecanismos para pilotá-lo na direção desejada. Podemos, portanto, derivar as principais métricas do negócio:

- **Crescimento do faturamento:** que controle temos sobre a Máquina de Vendas e a que taxa conseguimos aumentar os investimentos nos recursos de venda e, principalmente, aumentar a eficiência deles.

- **Margem bruta:** a diferença entre vendas e custos, mostra o controle que temos sobre a Máquina de Produto e do Amor, e representa a capacidade que uma empresa tem para investir ainda mais no crescimento e lucratividade.
- **Geração de caixa:** mais importante que qualquer métrica contábil, é quanto sobra de dinheiro no banco no final do mês e, consequentemente, a melhor representação da sua posição na cadeia alimentar. Se você precisa dar 12 meses de prazo de pagamento para seus clientes e paga seus fornecedores adiantado, você é uma presa. Se você recebe dos seus clientes adiantado e paga seus fornecedores em 12 meses, você é o caçador. Isso sim é vantagem competitiva.

Esse exercício nos permite também simular as principais premissas contempladas no nosso negócio, permitindo assim avaliar o impacto de potenciais mudanças de rumo, ou até mesmo priorizar ideias e projetos baseando-se no impacto que possam vir a ter no negócio. E a partir dos inputs, podemos estabelecer os OKRs, enquanto os outputs nos subsidiam no planejamento financeiro.

COLOCANDO O MODELO DE NEGÓCIO NA PRÁTICA

1. Rabisque mesmo de maneira imprecisa quais você acha que são os inputs e outputs do seu negócio.

2. Teste os inputs e outputs em uma planilha. Você pode criar um excel ou usar algum desses recursos:

    a) Startup Financial Model:

http://www.startupfinancialmodel.com

b) Projection Hub:

https://www.projectionhub.com/templates.php

c) Numbers for Startups:

http://numbersforstartups.com

d) Building an Operating Model:

https://www.macabacus.com/operating-model/introduction

KA'CHING!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



Para saber mais sobre Alex Osterwalder, acesse http://alexosterwalder.com/.



Para saber mais sobre *Business Model Canvas*, acesse http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc/.



O 28° PASSO
CASH IS KING

Uma das principais habilidades esperadas de um Chief Entrepreneur Officer é a capacidade de garantir que sua empresa tenha o dinheiro e os recursos necessários para vencer a batalha. Existem duas maneiras de garantir o fluxo de suprimento para suas tropas: investimento externo e gerar caixa através da operação.

Mas não existe maneira melhor de controlar o ritmo do ataque do que a possibilidade da nossa empresa ser autossustentável. Ou seja, gerar caixa para não depender de dinheiro de terceiros.

Isto não quer dizer que alavancar o crescimento da nossa empresa com dinheiro de investidores e bancos não seja desejável. Pelo contrário: estes podem ser elementos críticos para a sua aceleração. Entretanto, depender totalmente do dinheiro alheio para existir é abrir mão do próprio destino.

É legítima a falta de um modelo de monetização e geração de caixa, especialmente nas empresas que dependam de uma grande au-

diência para conseguirem monetizar (Facebook, Instagram, 99taxis etc.). Mas isso não é desculpa para a maioria das estratégias do tipo.

Existem inúmeros exemplos de startups de software e internet que conseguiram construir empresas incríveis, contando com investimentos de fundos de venture capital, mas inicialmente construídas com o dinheiro de clientes ou consumidores:

- **Modelos de marketplace:** algumas empresas apenas intermediam a transação entre compradores e vendedores, ficando com uma taxa (*take-rate*), o que requer pouco comprometimento de capital de giro. Empresas como Airbnb e upWork (ex-oDesk) se financiaram inicialmente com seus fornecedores.

- **Modelos financiados pelo cliente:** em alguns segmentos, é comum clientes pagarem adiantado, parcial ou totalmente. As empresas de telecomunicações se financiaram com o celular pré-pago, assim como o Threadless, The Loot e muitas das empresas SaaS.

- **Modelos financiados por fornecedores:** empresas como Gilt Groupe e Vente-Privee se utilizam da escassez de suas ofertas para receber de clientes antes de pagar fornecedores, e outras como a Wayfair, atuam em segmentos compostos por pequenos fornecedores que acabam financiando suas operações.

> **Modelos financiados por serviços:** tanto a Microsoft quanto a Salesforce iniciaram suas operações com grandes contas que pagaram por algum tipo de serviço antes do produto estar pronto.

Seja porque uma pessoa ou empresa precisa muito de alguma coisa (uma dor latente); ou deseja muito algo (uma necessidade premente); ou está acostumada com o valor de uma categoria de produto (cultura); ou percebe uma vantagem oportunística (desconto); são várias as razões para você tentar se apropriar do valor criado pelo seu produto.

É na gestão de preços e prazo de pagamento de clientes e fornecedores que reside a sua vantagem competitiva. É justamente nesse entroncamento que as 5 Forças de Porter entram em ação. Já que temos o Growth Hacking, por que não o Cash-Flow Hacking?

COLOCANDO O CASH-FLOW HACKING EM PRÁTICA

- Entenda o que é o *cash conversion cycle*;
- Calcule o seu *cash conversion cycle*;
- Experimente maneiras diferentes de apresentar preços e condições de pagamento no momento da venda;
- Busque aumentar seu prazo de pagamento paulatinamente com seus fornecedores. Você pode usar táticas mais agressivas como o 3G Capital, ou simplesmente começar por uniformizar um dia único de pagamento por mês para todos fornece-

dores. Um dia a mais faz toda diferença!

Você controla seu próprio destino?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- CHAIT, David Donner. *Why the Motto 'If You Build It, They Will Come' is BS*. 2013. Disponível em: http://www.entrepreneur.com/article/227850.

- NEIL, Patel. *5 Psychological Tips That Will Improve Your Product Pricing*. 2015. Disponível em: https://blog.kissmetrics.com/psychological-tips-product-pricing/

- STROM, Stephanie. *Big Companies Pay Later, Squeezing Their Suppliers*. 2015. Disponível em: http://www.nytimes.com/2015/04/07/business/big-companies-pay-later-squeezing-their-suppliers.html?_r=0.

- Para saber mais sobre *The Customer Funded Business*, acesse http://customerfundedbusiness.com/.

- Para saber mais sobre as 5 Forças de Porter, acesse https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter/.



O 29° PASSO
LAS TRES TENSIONES



Imagem do filme Crossroads, 1986

"Há duas maneiras de ser feliz: diminuir nossas necessidades e desejos, ou encontrar os meios para obtê-los. Qualquer das duas é válida. O resultado é o mesmo e cabe a cada um de nós escolher qual dos dois caminhos é o mais fácil. Se você é pobre, sem ocupação ou doente, mesmo que seja árduo diminuir suas necessidades, seria ainda mais difícil aumentar os seus meios. Se você é próspero, profissionalmente ativo e saudável, deveria ser mais fácil aumentar seus meios do que reduzir suas necessidades. Mas se você for sábio,

fará as duas coisas ao mesmo tempo.”
— Benjamin Franklin

Todo líder de qualquer tipo de organização se depara constantemente com o desafio de prosperar diante de objetivos concomitantes, aparentemente conflitantes. De todos os objetivos que competem entre si, três pares se destacam: crescimento *versus* lucratividade, curto prazo *versus* longo prazo; e otimizar o todo *versus* otimizar as partes.

Assim como na busca por desvendar o enigma dos dois caminhos para a felicidade, o Chief Entrepreneur Officer não deve buscar o caminho mais fácil, escolhendo apenas um dos dois objetivos. Ele deve buscar a sabedoria de como perseguir ambos ao mesmo tempo, derivando um terceiro objetivo que vincule e enderece os dois anteriores.

Acelerar o crescimento das vendas ou gerenciar a lucratividade? O Customer Success, ou Máquina do Amor, é a liga entre o dilema do crescimento vs. lucratividade. Quando a satisfação do cliente é alta, a probabilidade de ele recomendar nosso produto e continuar comprando aumenta drasticamente, impactando as duas principais variáveis do crescimento: o *customer acquisition cost* (CAC) e o *life-time value* (LTV).

Da mesma maneira, quando otimizamos a operação na busca da realização do cliente, criamos os pilares da lucratividade eliminando as duas principais fontes de despesas inúteis: funcionalidades e sortimento sem propósito claro, e campanhas de marketing

sem um Quality Score relevante.

Implantar os elementos mínimos de um projeto rapidamente, ou gestar uma versão completa de forma mais alongada? O vínculo entre o dilema do curto prazo *vs*. longo prazo é um conjunto de métricas apropriadas para o estágio no qual você se encontra. Não adianta construir um produto sem saber se existe a dor. Não adianta adicionar funcionalidades ou sortimento sem antes provar que as pessoas voltam. Não adianta escalar marketing e vendas antes de ter uma fórmula de crescimento pronta. E assim por diante.

Como cada etapa tem o seu conjunto de desafios, mirar o alvo apropriado é a única maneira de construir o potencial de longo prazo enquanto busca-se o melhor resultado possível no curto prazo. Esta otimização é a base do crescimento sustentável, eliminando as dívidas técnicas e organizacionais. Além de ser a fonte da eficiência de capital, que acontece quando investimos apenas o necessário para atingirmos um determinado objetivo.

Otimizar o desempenho de um departamento ou melhorar o fluxo entre departamentos? A cultura, ou Máquina do Talentos, é a cola que conecta o otimizar o todo *vs*. otimizar as partes. Todos os seus gestores têm influência significativa, positiva ou negativa, tanto em suas áreas de atuação quanto nas demais. Todos devem se responsabilizar por estes dois trabalhos ao mesmo tempo. É preciso estabelecer consequências claras para que todos criem valor horizontal e verticalmente.

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para saber mais sobre *Quality Score*, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_Score.

- Para saber mais sobre *The Lean Gates of Analytics*, acesse http://leananalyticsbook.com/the-lean-gates-of-analytics.

- BLANK, Steve. *Organizational Debt is like Technical debt – but worse*. 2015. Disponível em: http://steveblank.com/2015/05/19/organizational-debt-is-like-technical-debt-but-worse/.

- DODD, Dominic; FAVARO, Ken. *The Three Tensions:* Winning the Struggle to Perform Without Compromise. Jossey-Bass, 2007.

- WILSON, Fred. *Profits vs Growth*. 2015. Disponível em: http://avc.com/2015/06/profits-vs-growth/.



O 30° PASSO
A RAPOSA E O OURIÇO

Na fábula grega, a raposa esnoba o ouriço, por este saber se defender apenas de uma maneira, enquanto ela dispunha de inúmeros truques para enganar seus predadores. Porém, quando os caçadores e seus cachorros aparecem, a raposa não consegue decidir qual talento usar, e é pega.

No livro *Good to Great*, Jim Collins revive a história, concluindo que todo grande líder é como o ouriço: faz apenas uma coisa muito bem, simplificando um mundo complexo em um único e simples conceito, que unifica, organiza e guia todas as decisões.

Para ele, a estratégia do ouriço alinha três perguntas que definem o negócio:

- Em que atividade podemos ser o melhor do mundo?
- Qual o denominador econômico que define a Máquina Registradora?
- Qual a paixão do time?

Mas ser um ouriço, ou fazer apenas uma coisa muito bem feita, parece ser uma heresia para a maioria de nós, empreendedores. Afinal, são tantas oportunidades, tantas possibilidades, tantas alternativas, que não faz sentido algum perseguir apenas um tipo de cliente, um tipo de canal de vendas, ou um mercado.

Fazer apenas uma coisa só bem feita — também conhecido como focar — não quer dizer fazer a mesma coisa do dia da fundação da empresa até o dia de fazer o IPO. Focar significa fazer uma coisa bem feita por vez, iterando de oportunidade em oportunidade, possibilidade em possibilidade. É entender ser melhor correr o risco de focar demais do que jogar um monte de alternativas na parede e esperar que alguma fique de pé.

Uma excelente maneira de colocar o foco em prática é escolher uma única métrica, a *One Metric that Matters* (ou OMTM) do *Lean Analytics Book*. Para se chegar em uma métrica, é importante levar em conta o tipo de negócio e o estágio de desenvolvimento da empresa.

Um negócio transacional (varejo, e-commerce) é diferente de um negócio de assinatura (revista, SaaS), que é diferente de uma negócio de plataforma (meio de pagamento, marketplace). Assim como uma empresa na fase da descoberta tem objetivos distintos de uma na etapa de validação, os objetivos de uma empresa em busca de eficiência divergem de uma em busca da escala.

Assim como em um óculos, é a combinação destas duas lentes que cria o foco. Foco que vai ajudar a responder às questões mais

importantes para o negócio a cada fase, identificando o mais rápido possível o maior risco que ameaça a sua existência. Foco que nos força a traçar uma linha na areia e estabelecer algum tipo de objetivo. Foco que coordena a energia de todo o time na mesma direção.

Qual a sua OMTM, ouriço?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



CROLL, Alistair. *One Metric that Matters.* Disponível em: http://leananalyticsbook.com/one-metric-that-matters.



O 31° PASSO
O SISTEMA NERVOSO

O sistema de informação está para uma empresa assim como o sistema nervoso está para o corpo humano. É o elo que conecta as diversas partes de uma organização, transmitindo os sinais, e coordenando as ações e reações ao meio ambiente.

Tal sistema permite que dados sejam captados, transformados em informação e apresentados para uma tomada de decisão. Essas informações, ou métricas, são o insumo básico para os processos de gestão, governança e compliance.

Como dito por Peter Drucker: *"Não se pode gerenciar o que não se pode medir"*. Assim como o corpo humano aprendeu a captar e processar apenas os elementos importantes para sua sobrevivência ao longo do seu desenvolvimento, temos de ensinar a nossa organização a ver, escutar e sentir o que se passa ao nosso redor, mas medir apenas aquilo que mais interessa.

Logo, podemos identificar qual o maior risco a nos ameaçar nes-

te exato momento e agir para mitigá-lo. É por isso que uma boa métrica é aquela que nos causa uma mudança em nosso comportamento e nos diz se o risco foi ou não endereçado.

Existem dois tipos de sinais que nos ajudam a identificar os riscos: os indicadores de tendência (leading) e os indicadores de resultados (lagging). Esses últimos são os que nos mostram o que aconteceu no passado (por exemplo, demonstrativos contábeis) e são importantes para confirmar se existe um padrão (por exemplo, comparativos de orçado *vs.* realizado). Os primeiros são os que nos indicam a evidência de eventos futuros (dashboard operacional), e são importantes para apontar se algum padrão está prestes a ocorrer.

COMO CRIAR UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

- **Planejamento:** para arquitetar um sistema de informações, é imprescindível mapear o formato como os dados serão capturados e as informações apresentadas. Quando foi a última vez que você reviu com seu contador o seu plano de contas e os seus centros de custos? Você tem um dashboard operacional, seja para SaaS, marketplace ou e-commerce?
- **Capturando dados:** o maior desafio para ter um sistema de informações funcional é garantir que transações financeiras e eventos operacionais sejam capturados. A melhor maneira de lidar com tal desafio é municiar nossa empresa com ferramentas de workflow para as mais diversas finalidades (ERP, CRM,

Folha/HR). As ferramentas mais modernas como Omie (http://www.omie.com.br/) e RD Station (http://resultadosdigitais.com.br/), ambas empresas do nosso portfólio, capturam transações e operações, evitando a inércia da digitação de dados.

- **Visualizando dados:** a partir do processo de captura de dados, é possível contar com ferramentas como Cortex (http://cortex-intelligence.com/) ou Klipfolio (http://klipfolio.infl.tv/refer/cq-6) para visualizar e disponibilizar as métricas para toda a equipe e stakeholders, permitindo ação imediata.

Quais são os principais riscos que ameaçam a existência da sua empresa? O seu sistema nervoso funciona? O que você vai fazer de diferente hoje?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para saber mais sobre o que é uma categoria, acesse http://docs.omie.com.br/m/20206/l/220536-o-que-e-uma-categoria.

- Para saber mais sobre *Marketplace KPI Dashboard*, acesse http://versionone.vc/marketplace-kpi/.

- CARROLL, Matthew. *Forecasting Revenue & Expenses for an E-Commerce Startup:* Introduction & Overview. 2013. Disponível em: http://retail-analytics.quora.com/

Forecasting-Revenue-Expenses-for-an-E-Commerce-Startup-Introduction-Overview.

 SKOK, David. *SaaS Dashboard Example – For annual contracts using ACV*. Disponível em: http://www.forentrepreneurs.com/saas-dashboard.



O 32º PASSO ENQUANTO ISSO, NA SALA DE CONTROLE



Cena do filme Wargames de John Badham, 1983

A sala de controle permite uma organização funcionar como esperado, controlando as atividades do campo, de uma maneira que ninguém percebe que ela está lá, mas todo mundo sabe para onde recorrer quando há um problema.

Toda sala de controle (*war room*) executa três atividades básicas:

recolhe inputs, processa e gera outputs. Os inputs são gerados pelo Sistema Nervoso. Os outputs gerados são principalmente os *sitreps* (situation reports, também conhecidos como demonstrativos contábeis) e os *progreps* (progress reports, também conhecidos como comparativos de orçado vs. realizado). O processamento é o papel do Chief Financial Officer (CFO).

Seja o Chief Entrepreuner Officer, um *co-founder* CFO, ou um gerente financeiro, alguém tem de executar todas essas funções, que se não bem planejadas e equipadas com ferramentas, podem tomar quase 100% do seu tempo.

OS PAPÉIS E FERRAMENTAS DE UM STARTUP CFO

- **Chief Fundraising Officer:** para garantir que sua empresa sempre tenha o combustível necessário, você vai precisar interagir constantemente com bancos e fundos de investimento. É um processo longo, demorado, que nunca acontece quando precisamos, e que, portanto, não tem fim. Suas ferramentas são um pitch impecável e uma ferramenta de CRM.

- **Chief Accounting Officer:** para assegurar que sua empresa pague os impostos devidos, contabilize todas as transações e mantenha o seu Sistema Nervoso em dia, você precisa de um ERP como o Omie (empresa do nosso portfólio) e um bom relacionamento com o seu con-

tador. Quantas vezes por ano você se encontra pessoalmente com o seu contador?

- **Chief Operations Officer:** a única maneira de controlar as atividades e instilar a disciplina é ter um dashboard operacional. Ferramentas como SaaSmetrics (http://www.saasmetrics.co/), Kissmetrics (https://kissmetrics.com/) e Geckoboard (https://www.geckoboard.com/) podem ajudá-lo a dar conta do recado.

- **Chief HR Officer:** para que sua máquina de talento não pare, você precisa garantir que os salários, férias e benefícios sejam pagos sempre no dia certo e sem erros. Não existe nada que irrite mais um talento do que falhas na folha de pagamento. Suas ferramentas são um workflow de gestão de talentos como o Convenia (http://www.convenia.com.br/), e um sistema de folha de pagamentos como o SinergyRH (http://www.sinergyrh.com.br/).

- **Chief Risk Officer:** existe risco maior do que não ter dinheiro no final do mês? Para controlar seu caixa, além de conciliar suas contas bancárias, você precisa olhar 30, 60 e até 90 dias adiante nas contas a pagar e receber. Suas ferramentas essenciais são um sistema de gestão de caixa como o CashMonitor (http://cashmonitor.com.br/), e um sistema de gestão de despesas como o ExpenseMobi (http://www.expensemobility.com.br/).

- **Chief Strategy Officer:** você precisa estabelecer metas,

muitas vezes sem muita clareza de para onde exatamente apontar, seja no formato de orçamento financeiro ou operacional. Além de sistematicamente buscar por benchmarks, como oferecido pelo Compass (https://www.compass.co/), você também precisa de um sistema de planejamento financeiro, como o Plano (http://www.planoparasuaempresa.com.br/).

- **Chief Legal Officer:** você conhece algum CEO que confira todos os documentos que ele tem de assinar? Alguém tem de garantir que os cheques e contratos certos sejam assinados. É preciso também organizar os documentos societários, contábeis, comerciais etc. É muito caro ser desorganizado.

- **Chief Negotiation Officer:** alguém tem de ser o contador de feijões e o *bad cop* em todas as negociações. Sua principal ferramenta é saber dizer *não*.

QUER MAIS JACK OF ALL TRADES?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- PITTARD, Noah. *Why you can't afford to be disorganized*. Disponível em: http://www.cooleygo.com/you-cant-afford-to-be-disorganized

- Para mais sobre *Pitch*, acesse https://docsend.com/view/p8jxsqr.
- Para mais sobre Startup CFOs, acesse http://www.startupcfo.ca.
- Para mais sobre Startup CFOs, acesse http://www.slideshare.net/startupcfo/startup-cfo-basics-presentation.



O 33° PASSO FUNDRAISING

Captar recursos, como quase tudo na vida, é um processo de vendas consultiva. E como tal, para navegá-lo de maneira a aumentar as chances de sucesso, é preciso uma abordagem que enderece o ritual de tomada de decisão do comprador.

Assim como as vendas por impulso — típicas do varejo — seguem a cadência dos 4Ps (*price*, *product*, *placement*, *promotion*), o mundo da venda consultiva requer uma dança de acasalamento calcada em um BANT (*budget*, *authority*, *need*, *timing*).
O que isso significa na prática para seu esforço contínuo e para-o--resto-da-vida de captação?

BUDGET — IDENTIFICANDO OS POTENCIAIS INVESTIDORES CERTOS

Cada investidor é diferente. Embora quase todos tenham um mesmo objetivo, o retorno sobre o investimento e a maneira de atingi-lo são sempre diferentes. Portanto, tentar se vender para

qualquer investidor, mesmo nos momentos mais desesperadores, nunca é a maneira mais assertiva de se atingir o objetivo.

Para ser mais eficiente, basta seguir as três regras de ouro de vendas: qualificar, qualificar e qualificar. Do universo potencial de investidores, quais se interessam pelo tipo do seu negócio, no estágio em que está a sua empresa? Dessa lista de possíveis alvos, ou topo do funil no jargão de vendas, quais têm recursos disponíveis e que valem a pena o investimento de tempo e energia?

AUTHORITY — IDENTIFICANDO O TOMADOR DE DECISÃO E SEUS INFLUENCIADORES

Uma vez qualificado o grupo de "prospects", é preciso mapear o processo decisório e identificar quem tem autoridade para aprovar a transação. Normalmente, investidores e fundos adotam um formato de comitê de investimentos, seja apenas entre os sócios ou com membros externos para avaliar oportunidades e aprovar investimentos.

Portanto, é importante planejar sua "campanha" endereçando:

- **O primeiro contato:** você pode contatar diretamente um investidor (*outbound*), ou receber um contato de um fundo (*inbound*). Para ser achado, é importante manter presença nas publicações relevantes do setor, fazer pitches em eventos e estar listados em bancos de dados. Para abordar diretamente, a primeira escolha deveria ser a busca por uma recomendação de algum empreendedor já investido pelo fundo, ou pelo menos alguém de relacionamento mútuo. Quando nenhuma

dessas alternativas for possível e só restar a opção do *cold call*, que esse seja o mais quente possível, demonstrando que você sabe quem está do outro lado e o que ele está buscando.

- **Construindo a relação:** toda venda consultiva requer um alto envolvimento com as pessoas envolvidas no processo decisório. É preciso construir uma Matriz de Relacionamento e se relacionar profissional e pessoalmente o máximo possível com todos. Não espere que o processo se resuma ao envio de um pitch e uma apresentação. Assim como no processo de vendas para os clientes da sua empresa (seja ela voltada a consumidores ou empresas) você busca "nutrir" o relacionamento com conteúdo, referências, demos, ligações, e-mails, e inúmeras outras estratégias de marketing, você precisa, além de ter um pitch matador, de todos colaterais possíveis e imagináveis para suportar as diversas interações necessárias.

NEED — IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES DOS POSSÍVEIS INVESTIDORES

Com o seu "funil de vendas" progredindo, é preciso entender as necessidades dos seus potenciais investidores. Quais informações eles precisam para analisar a oportunidade e preparar uma análise do investimento? Você já tem todas essas informações prontas?

Qual o prazo do fundo e em quanto tempo esse investidor precisaria vender sua participação? Quais seriam os requisitos para sua empresa fazer a próxima rodada de investimento? Que tipo de relação o investidor espera ter com você e sua empresa após o investimento? A sua "oferta" está de acordo com essas necessidades?

TIMING — IDENTIFICANDO O MOMENTO CERTO PARA “FECHAR A VENDA”

Todo investidor tem um processo de investimento, com etapas muitas vezes preestabelecidas. Para assegurar que o timing coincida com sua necessidade, você precisa ao mesmo tempo criar urgência e escassez para aguçar o tal do *fear-of-missing-out*, mas respeitar e entender que o investidor também tem um funil de oportunidades. Por isso, é preciso concatenar as interações até você conseguir uma oferta firme de investimento.

Todos gostaríamos que clientes e investidores viessem sedentos bater a porta. Mas a vida não vem servida de bandeja, não é mesmo? Se fosse fácil, qualquer um faria. Pronto para a próxima rodada?

ALWAYS BE SELLING!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- PHILLIPSON, Cóbhan. *Sales Collateral definition, best practices, tips and more*. Disponível em: http://www.docurated.com/knowledge/sales-collateral-definition-best-practices-tips.

- BULYGO, Zach. *An Overlooked Method for Increasing*

Conversions. 2015. Disponível em: https://blog.kissmetrics.com/how-marketing-funnels-work/.

- TETEN, David. *Where are the Deals? How VCs Identify the Next Generation of Winning Companies*. 2014. Disponível em: http://teten.com/blog/2014/02/03/8724/.

- Para mais sobre os 4 Ps, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix.

- Para mais sobre BANT, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Bant.

- Para mais sobre *fear of missing out*, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Fear_of_missing_out.

- Dica de ferramenta para estar presente em publicações relevantes: o Dino (http://www.dino.com.br/)

- Dica para estar listado em bancos de dados: Angel List (https://angel.co/) e Crunchbase (https://www.crunchbase.com/)



O 34° PASSO
A CIGANA LEU O MEU DESTINO

"Como será amanhã? Responda quem puder. O que irá me acontecer? O meu destino será como Deus quiser"
— Simone, *O Amanhã*

Bola de cristal? Jogo de búzios? Cartomante? Que tal um plano de três anos? Pode parecer coisa de maluco uma startup planejar o futuro. Afinal de contas, as incertezas são enormes e tudo muda muito rápido, às vezes mais rápido do que gostaríamos. Mas ao mesmo tempo, para crescer, é preciso estabelecer objetivos que façam sentido.

Além disso, em algum momento, temos de parar de gerenciar olhando para o retrovisor — crescemos 15% comparado com o mês passado —, e começar priorizar nossos recursos de acordo com o que esperamos do futuro — crescemos 10% a mais do que o planejado.

Planejar, ou fazer uma previsão, não é tentar adivinhar o que vai acontecer no futuro, mais sim nos prepararmos para os diversos caminhos que podem nos levar do ponto A ao ponto B. É um exercício de entender os riscos e como podemos lidar com eles.

Essa preparação requer avaliar quais esforços devem ser empenhados para atingirmos determinado objetivo, levando em conta o que conseguimos produzir hoje (dados), e o que temos de adicionar ou melhorar para produzir o que esperamos no futuro (premissas).

COMO PLANEJAR O SEU FUTURO

1. Defina quais são as alavancas do seu negócio.

2. Reproduza o seu histórico financeiro baseado nessas alavancas, criando assim um algoritmo de como sua empresa funciona.

3. Defina as premissas que farão essas alavancas mudarem ao longo do tempo. Busque justificar o porquê de seus investimentos em marketing darão mais retorno no futuro, ou ainda, por que seus vendedores vão vender mais, ou sua equipe de suporte vai endereçar um volume maior de atendimento.

4. Busque evidências ou benchmarks para suportar essas premissas. Liste as empresas que você admira, especialmente aquelas listadas em bolsa, já que elas têm de

divulgar um volume enorme de informações. Pesquise o histórico financeiro e operacional delas em documentos conhecidos como S1 e 10K, disponíveis nas páginas de *investor relations* dessas empresas. Assim, você pode estabelecer metas que sejam possíveis serem alcançadas.

5. Crie uma planilha com seu modelo operacional e financeiro.

Existem três tipos de planejamento: *i)* quando tentamos prever o futuro com os recursos (dinheiro e talentos) que temos disponíveis; *ii)* quando conseguimos novos recursos e pensamos como utilizá-los da melhor maneira possível; e *iii)* quando imaginamos o que é possível fazer dado as realidades de mercado e as possibilidades de melhoras operacionais (premissas), e calculamos qual quantidade de recursos seria necessária.

O primeiro é o mais realista e conservador, mas não permite a liberdade poética de imaginarmos o que nossa empresa poderia produzir. O segundo é inconsequente, já que os recursos são alocados sem bases de causa e efeito. O terceiro nos força a concatenar o que acontece hoje com o que esperamos do futuro, de maneira a orientar cada membro da equipe com as métricas necessárias para orientá-los na execução e aumentar as chances de atingirmos o planejado.

O futuro será certamente diferente do planejado. O que importa é o raciocínio crítico aplicado no processo e o aprendizado que ele traz para o seu processo de gestão e liderança.



O 35° PASSO VOCÊ TEM MEDO DE QUÊ?

Para qualquer empreendedor, risco pode ser definido como: *i)* a perda permanente e total do capital — falência; ou *ii)* o retorno inadequado — não atingimento do sonho grande, cabeludo e audacioso. Encarar esses riscos é uma tarefa difícil e complexa, já que a mente humana não está equipada para lidar com eles. Afinal, quem gosta de pensar na perspectiva da própria morte?

Para derrotarmos o El Enemigo, temos de encarar *El Diablo* de frente, preparando-nos para lidar com ele, e sabendo explicá-lo para investidores, clientes e talentos. Entendendo, acima de tudo, que riscos são ao mesmo tempo: adversidades e oportunidades, que devem ser mitigadas e exploradas.

Se a maior adversidade de uma empresa é a perda total ou o retorno inadequado, o seu *burn rate* é a régua para medir o tamanho e probabilidade de tal risco. Para mitigar este risco, é preciso

uma Máquina de Produto que entregue o produto desejado pelos clientes, uma Máquina de Vendas que produza o faturamento planejado, e uma Máquina do Amor que assegure que os clientes vão receber e pagar pelo produto.

Mas quais são as oportunidades que essa situação limítrofe da capacidade humana proporciona?

- A possibilidade de você conhecer tão profundamente clientes, seus desejos, necessidades e vontades, que possa oferecer um produto melhor do que qualquer outro — a vantagem do conhecimento.
- A possibilidade de você saber experimentar diferentes canais de marketing e vendas, e achar um meio de distribuição ímpar — a vantagem da informação.
- A possibilidade de você decidir e agir rapidamente, sem burocracia — a vantagem da velocidade.
- A possibilidade de você ter um sonho tão legal e uma cultura tão bacana que os talentos não resistiriam a sua proposta — a vantagem dos recursos.
- A possibilidade de você conhecer as pessoas certas, que possam ajudá-lo nos momentos exatos — a vantagem dos relacionamentos.

Explorar oportunidades é construir vantagens competitivas e colocar as chances do sucesso ao seu favor. É preciso, acima de tudo, saber separar o que é risco do que é incerteza, do que é ignorância ou, como popularizado por Donald Rumsfeld, os "*known knowns, known unknowns, and unknown unknowns*". Ou seja, o que a gente

sabe que sabe, o que a gente sabe que não sabe, e o que a gente não sabe que não sabe.

Fear of the dark?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



Para mais sobre *burn rate*, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Burn_rate.



O 36° PASSO ATÉ QUE A MORTE OS SEPARE

Zé era um investidor muito bacana, que estava superanimado com o investimento feito na loja online da Maria. Ele acreditava que aquilo mudaria o mundo, e contava para quem quisesse ouvir sobre a tal da oitava maravilha.

Todo dia o Zé ficava pensando em como ajudar a Maria a crescer e ser bem-sucedida, enquanto a Maria vivia aquele dia a dia insano de equilibrista de pratos chineses: atrair clientes para a lojinha, convertê-los em vendas, entregar, atendê-los, comprar novos produtos, motivar o time, falar com o contador, com os advogados... Ufa.

Mas, um certo dia, o site da Maria sofreu um *cyber attack* e ficou vários dias fora do ar. O Zé entrou em pânico! Toda aquela excitação virou pura ansiedade. Então, com medo de a empresa quebrar e de perder todo o dinheiro investido, o Zé começou a ligar para

a Maria de hora em hora, tentando entender o que estava acontecendo.

Maria não entendia aquela ansiedade toda, afinal, esse tipo de coisa acontece, e ela estava certa de que tudo não passava de algo temporário. E na ânsia de resolver logo o problema e voltar a vender, Maria esquecia de retornar as ligações.

O Zé ficava cada vez mais nervoso, pois não sabia o que estava acontecendo e ainda achava que a Maria estava ignorando-o. Ele então resolveu notificar a Maria formalmente, chamando uma reunião de conselho de administração.

Como se já não tivesse coisas suficientes para resolver, Maria agora teria de preparar uma apresentação sobre a situação e o futuro da empresa. Que saco! O que era para ser um problema do dia a dia, estava virando uma crise. Maria começou a ficar estressada.

Bom, a reunião de conselho foi um desastre. Argumentos de cá, argumentos de lá, muita discussão, pouca resolução, um canta de galo, o outro mia de gato. Até que o membro independente do conselho resolveu apartar a briga e propôs que Zé e Maria fizessem terapia de casal.

Terapia de casal? O Zé e a Maria acharam aquilo ridículo, mas no espírito de resolver logo a coisa e cada um poder voltar para o seu cotidiano, resolveram marcar um call por Skype com o tal terapeuta.

Depois de algumas tentativas de conectar todo mundo por Skype-que-nunca-funciona e o Hangout-que-tem-de-instalar, resolveram fazer o bate-papo por conferência telefônica mesmo.

O terapeuta escutou as longas reclamações dos dois lados e chegou ao brilhante diagnóstico de que Maria e Zé precisavam de um guia ou playbook de relações com investidores. Como o livro *Empreendedores são de Marte e investidores são de Vênus* ainda não foi publicado, o terapeuta redigiu o seguinte receituário enviado por e-mail:

PACIENTE MARIA

- 3 pílulas de 8 em 8 horas de comunicação com investidores. Na dúvida, tome mais 2 pílulas. Pode ser por telefone, SMS, WhatsApp, e-mail.
- 1 dose diária de auscultamento. Apenas escute seu investidor.
- Exercícios semanais de encontros presenciais com seu investidor. Pode ser café, almoço, suco, chopinho. Com todos, inclusive os estagiários.
- 5 Ave-marias e 10 pai-nossos.

PACIENTE ZÉ

- Abstinência de encheção de saco. Na dúvida, não encha o saco do empreendedor.
- 1 colher de sopa de chá de realidade: tem coisas que o empreendedor pode controlar, a maioria não.
- Na hora da ansiedade aguda, reveja seu *investment memo* e

relembre a tese de investimento. Afinal, você tem uma, right?
- 10 *Let-it-bes* e 50 *Let-it-gos*.

No tal e-mail receituário, o terapeuta ainda incluiu as seguintes recomendações para ambos:

- Ler *Startup Boards*, de Brad Feld.
- Acordar um formato para reports regulares.
- Explorar ferramentas de relação com investidores.

O Zé e a Maria podem até não serem felizes para sempre, mas pelo menos vão deixar de ser tão ansiosos e estressados.

TIRIRIM TIRIRIM, ESSA HISTÓRIA CHEGOU AO FIM!

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- BIONDI, Armandi. *How to write a monthly report for your investors or manager*. 2015. Disponível em: https://davidjaxon.wordpress.com/2015/08/27/how-to-write-a-monthly-report-for-your-investors-or-manager.

- Dica de ferramenta para melhorar a relação com investidores, StartupStash: http://startupstash.com/investor-relations/.



O 37º PASSO
VALE O QUANTO PESA



Vale Quanto Pesa. O Sabonete grande, bom e barato que ajuda a evitar C.C. (o tal cheiro de corpo). Fonte: http://www.propagandashistoricas.com.br/2015/07/sabonete-vale-quanto-pesa-anos-50.html

O preço do seu produto é, de longe, a variável com o maior poder de alavancagem do seu negócio. Como diria Warren Buffet: a precificação é o que determina se suas "armas secretas" (ver capítulo

O 26° passo — Vantagem competitiva para startups) realmente tem algum poder de fogo.

Infelizmente, o processo de precificação não é bem reconhecido e, muitas vezes, acaba negligenciado. Algumas vezes essa é uma responsabilidade do CEO, outras de marketing, ou até produto; mas na maioria das vezes, as decisões são feitas de maneira *ad hoc*.

Existem dois motivos que causam tal dificuldade: *i)* definir preços é uma atividade de alto risco com consequências imediatas, para o bem ou para o mal, seja por acertar ou errar na precificação; e *ii)* definir preços é um processo complexo, já que é necessário ter muitas informações e dados, além de experiência em como estas decisões podem impactar clientes.

O resultado é que acabamos por seguir o caminho mais fácil, precificando nossos produtos com base em custos (*cost-based pricing*) ou com base nos competidores (*competition-based pricing*). Assim, ficamos com uma sensação de segurança, já que nossos preços são iguais aos dos competidores, e o mark-up nos garante que, pelo menos, cobriremos nossos custos.

Acabamos assim deixando de lado todo o potencial de nos diferenciarmos — como diria Peter Thiel em *Zero to One*: *"No mundo real, fora da teoria econômica, uma empresa é bem sucedida na exata medida que consegue fazer algo que os demais não conseguem"*.

Precificar é a maneira de capturar o valor que a sua empresa ou

produto criam. Se o seu produto oferece aos seus clientes algo melhor ou mais barato que as alternativas disponíveis no mercado, você cria valor e deveria ser capaz de incorporar isto ao seu modelo de precificação.

De maneira intuitiva ou calculada, seus clientes sempre vão tentar pagar menos que o valor por eles percebido de quão útil o seu produto é. Portanto, para capturar valor, é preciso entender estas duas variáveis: preço e valor percebido.

Valor percebido é a comparação subjetiva das qualidades do seu produto em relação a qualquer outra alternativa disponível, seja um competidor diretor, ou qualquer outra solução que enderece a necessidade do seu cliente. Preço não é só o valor monetário de troca, mas todas as condições promocionais e de pagamento.

ENTÃO, PARA CRIAR E CAPTURAR VALOR, TEMOS DE SER O MELHOR EM...

- Capturar as reais necessidades e os requerimentos do *job-to-be-done* dos nossos clientes;
- Transformar esses requerimentos em um produto;
- Gerenciar o valor percebido e o valor de troca.

Depois de aprendermos com Andy Grove, Larry Page e Warren Buffet, chegou a hora do último capítulo na batalha contra El Enemigo: Steve Jobs.

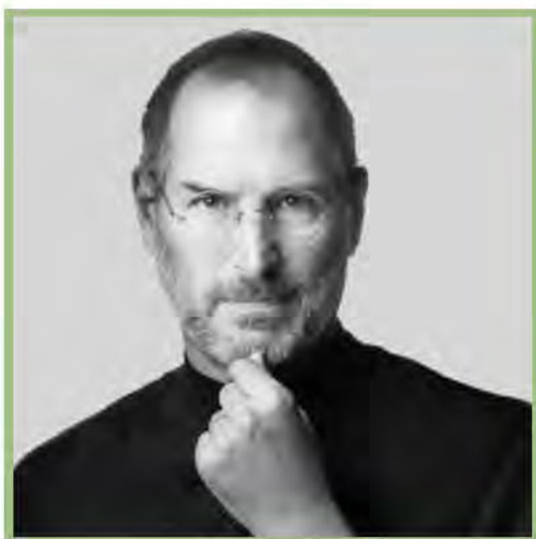
PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- THIEL, Peter; MASTERS, Blake. *Zero to One*: Notes on Startups, or How to Build the Future. Crown Business, 2014.

- KLEMENT, Alan. *Replacing The User Story With The Job Story:* Too many assumptions are dangerous. 2013. Disponível em: https://medium.com/the-job-to-be-done/replacing-the-user-story-with-the-job-story-af7cdee10c27.



O 38° PASSO
O ATRIBUTO STEVE JOBS



Steve Jobs

Walter Isaacson, o biógrafo oficial do Steve Jobs, o descreve como *"um empreendedor criativo, cuja paixão pela perfeição e energia feroz revolucionou seis indústrias: computador pessoal, filmes animados, música, telefone celular, computadores tablet e mídia digital"*.

Mas muito mais do que um revolucionário e/ou visionário, Steve

Jobs possuía um entendimento profundo dos desejos, necessidades e vontades humanas. Ele conhecia intimamente quais problemas as pessoas estavam buscando resolver; assim como a tecnologia, tanto em hardware quanto software, poderia resolvê-los. No fundo de sua alma, ele era um *Product Manager*.

Nós poderíamos destilar a sua sabedoria (talvez sua magia?) em 11 elementos eternizados por suas célebres frases, a quais vamos explorar nos próximos passos:

- **Product Management:** "Inovação não tem nada a ver com quantos dólares de P&D você tem. Quando a Apple criou o Mac, a IBM investia 100 vezes mais em P&D. Não é o dinheiro que importa. O que importa são as pessoas que você tem no time e como você as lidera".
- **Whole Product:** "O design de um produto é a alma de uma criação feita pelo homem que se expressa em diversas camadas de um produto ou serviço".
- **Positioning:** "Um iPod, um telefone celular, um aparelho de dados móvel... esses NÃO são três aparelhos separados! Nós o chamamos de iPhone! Hoje, a Apple está reinventando o telefone. E aqui está ele".
- **Job-to-be-done:** "Quanto mais profundo o entendimento do comportamento humano, melhor será o design de um produto".
- **User Experience:** "O design não é apenas a forma ou a aparência de um produto. Design é como ele funciona na mão de alguém."
- **Market Requirements:** "Você pode apenas perguntar o que os consumidores querem e tentar produzir e entregar o que foi

pedido. Mas quando você estiver terminando de produzir, eles já vão querer algo diferente".

- **Idea Management:** "É preciso muita disciplina para transformar ideias interessantes e novas tecnologias em uma empresa que pode continuar inovando por anos. É preciso aprender a dizer *não*".
- **Prioritization:** "Foco e simplicidade têm sido meus mantras. O simples pode ser bem mais difícil que o complexo: você tem que dar duro para limpar seu pensamento e torná-lo simples".
- **Roadmapping:** "Primeiro veio o mouse. Depois o click-wheel. E agora, vamos levar o multi-touch a mercado. Cada uma dessas interfaces revolucionárias permitiu a criação de um produto revolucionário — o Mac, o iPod e agora o iPhone".
- **Specification:** "Os consumidores nos pagam por uma coisa apenas — destilar com afinco todos esses detalhes de uma maneira fácil e gostosa para que eles possam usar nossos computadores".
- **Product Requirements:** "O motivo principal pelo qual a Apple foi capaz de criar produtos como o iPad foi porque nós sempre buscamos estar na intersecção entre a tecnologia e as artes liberais".

Pronto para o nosso último sprint?

"STAY HUNGRY. STAY FOOLISH."

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



DICKEY, Megan Rose. *Steve Jobs Told Me Why He Loved Being A CEO*. 2013. Disponível em: http://read.bi/WmxWm6.



O 39º PASSO
OS MANDAMENTOS



Os Dez Mandamentos, por Spagnoletto (1638)

No início, cada um fazia o seu. Então, alguém resolveu terceirizar, para que outro o fizesse em seu lugar. Mas a tarefa nunca era feita do jeito que esse alguém queria. Deus criou então o *Product Manager*, que percebeu ser possível padronizar aquela tarefa, tornando-a tangível, padronizada e, consequentemente, estocável. Assim, ele não deveria estar presente na próxima vez em que al-

guém precisasse daquilo. Ao “produtizar” aquela tarefa, ele criara o primeiro produto.

A iniciativa foi tão bem-sucedida, que ele resolveu recrutar mais pessoas para produzir mais daquele produto. Na esteira do sucesso, ele decidiu então “produtizar” outras tarefas e contratar ainda mais talentos, para cuidar de uma linha de produtos cada vez maior. Novas ideias de tarefas a serem “produtizadas” não paravam de chegar. As perspectivas não poderiam ser melhores.

Mas aí tudo começou a dar errado. As ideias de novos produtos e funcionalidades não eram tão boas e relevantes, a equipe não produzia exatamente o que era pedido, e o Vizir, vendo todo aquele sucesso, resolveu competir investindo sua vasta riqueza para contratar muito mais gente do que ele tinha disponível.

Deprimido, desolado e preocupado, ele subiu até o pico da montanha mais próxima em busca de um sinal divino. Deus, em sua infinita bondade, ajudou-o a talhar em pedra *Good Product Manager, Bad Product Manager*.

Aquele momento de epifania o ensinou que era seu dever, e de mais ninguém, definir quais tarefas deveriam ser “produtizadas”; e gerenciar aquelas pessoas tinhosas que desenvolviam e melhoravam continuamente os produtos.

Ele teria de aprender a conhecer melhor as necessidades e vontades daqueles que buscavam terceirizar suas tarefas, a influenciar e liderar todos os envolvidos, a tolerar a ambiguidade inerente das

coisas novas, a melhorar os processos, e a ter atenção especial aos detalhes.

A persistência e dedicação foram aos poucos dando frutos. Confiante de poder oferecer um produto melhor, mesmo que com menos recursos do que o Vizir, ele começou a preparar talentos para que pudesse delegar a tarefa de *Product Management*, e assim escalar ainda mais rápido.

Alguns aprenderam com a Jawbone como criar produtos que as pessoas amam. Outros, mais autodidatas, trilharam a ementa de *Product Management 101* de Harvard. Com um processo bem definido e uma equipe preparada, ele agora poderia focar no seu maior sonho: um IPO na bolsa de Damasco!

"Inovação não tem nada a ver com quantos dólares de P&D você tem. Quando a Apple criou o Mac, a IBM investia 100 vezes mais em P&D. Não é o dinheiro que importa. O que importa são as pessoas que você tem no time e como você as lidera"
— Steve Jobs

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



HOROWITZ, Ben. *Good Product Manager, Bad Product Manager*. 2012. Disponível em: http://a16z.com/2012/06/15/good-product-managerbad-product-

-manager/.

- Para saber mais sobre *Hardware Products*, veja um vídeo de Hosain Rahman, em https://clip.mn/video/yt-F4K_qVlYQkg.

- Para saber mais sobre *Product Management 101*, de Harvard, acesse https://sites.google.com/site/hbspm101/home/2014-15-sessions.



O 40° PASSO
O SEGREDO

"Quanto mais profundo o entendimento do comportamento humano, melhor será o design de um produto"
— Steve Jobs

Em posse dos Mandamentos de Product Management e decidido a realizar a profecia de salvar seu povo, construindo uma empresa de alto crescimento com um produto que as pessoas realmente amassem, ele passou a dedicar-se a entender exatamente o que as pessoas queriam.

A sua primeira conclusão foi a de que: quando as pessoas compram alguma coisa, elas estão na verdade contratando alguém para realizar uma tarefa por elas. O segredo do sucesso, então, estaria em detalhar minuciosamente tal tarefa e como ela deveria ser executada, para assim resolver o problema. Nascia, assim, a ciência da tarefa-a-ser-executada, mais conhecida como *job-to-be-done*.

O seu segundo achado foi descobrir que as tarefas deveriam ser definidas como um processo, ou melhor, uma atividade que consiste de uma série de passos para atingir um objetivo. Tal função do *job-to-be-done* de garantir o resultado esperado, ele chamou de 'funcionalidade'.

Mas ele também notou que, quando as pessoas compravam alguma coisa, elas buscavam não somente a tal da funcionalidade, mas também algo que apaziguasse seus anseios emocionais e sociais, e que fosse também mais barato do que as alternativas existentes. Como eram tinhosos estes clientes da antiguidade!

Foi então que ele percebeu que todo produto deveria ter uma **Proposta de valor** capaz de endereçar ao mesmo tempo: as necessidades funcionais, emocionais, sociais e econômicas.

Reconhecendo que acima de tudo seu papel era o de um "psicólogo", ele passou a estudar e pesquisar sobre o comportamento humano. Vagando pelo mundo antigo em busca de respostas, ele chegou a um mago de Stanford, B.J. Fogg, que lhe ensinou o quão simples é o modelo de comportamento humano. Então, ele lhe entregou uma fórmula mágica para criar produtos que as pessoas realmente amassem:

- **Tempo:** reduza o tempo necessário para alguém realizar uma ação;
- **Dinheiro:** reduza o custo monetário para alguém realizar a tarefa;
- **Esforço físico:** reduza a quantidade de trabalho físico necessária para executar a ação;

- **Ciclos cerebrais:** exija o mínimo de esforço mental (foco) da pessoa;
- **Impacto social:** faça com que a atividade seja um comportamento aceitável;
- **Rotina:** torne a atividade compatível com a rotina atual.

Após mais uma epifania, ele então passou a criar somente produtos que aumentassem a facilidade (ou reduzissem a fricção) com a qual as pessoas executam suas tarefas.

O que você sabe sobre o comportamento dos seus clientes que ninguém mais sabe?

Qual o seu segredo?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

> OSTERWALDER, Alexander. *Achieve product-market fit with our brand-new value proposition designer canvas.* 2012. Disponível em: http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html.

> Para saber mais sobre *jobs to be done*, acesse http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/jobs-to-be-done.

- Para saber mais sobre *behavior model*, acesse http://behaviormodel.org/.

- Para saber mais sobre B. J. Fogg, acesse http://bjfogg.org.



O 41° PASSO
O MAPA E AS CAMADAS

"O design de um produto é a alma de uma criação feita pelo homem, expressa nas diversas camadas de produto ou serviço"
— Steve Jobs

Decidido a desvendar o segredo por trás do *job-to-be-done*, ele então decide contratar o Dr. Henry "Indiana" Jones para ajudá-lo a decifrar fragmentos de um mapa antigo, capaz de supostamente levá-lo até a Arca Perdida.

Com sua vasta experiência arqueológica, Dr. Jones chega a conclusão de que aquele Mapa da Experiência era muito mais do que uma simples ilustração da jornada. Era, na verdade, um artefato que iluminava cada pequeno passo dado por uma pessoa na execução de uma determinada tarefa.

Ficava claro que o *job-to-be-done* (ou a tarefa-a-ser-executada) era composto por fases e por camadas e, consequentemente, que um produto deveria endereçar de um jeito ou de outro, consciente

ou inconscientemente, as etapas e extratos de uma experiência.

As fases pareciam ser o “antes”, o “durante” e o “depois” de uma determinada tarefa. Ele e Dr. Jones concluíram então que: o “antes” eram os passos dados durante o processo de compra, que deveriam ser endereçados pela Máquina de Vendas; o “durante”, a experiência do produto em si, que deveria ser endereçada pela Máquina de Produto; e o “depois”, os passos esperados pós-uso do produto, que deveriam ser abarcados pela Máquina do Sucesso do Cliente.

Eles ainda descobriram que o “durante” era composto por camadas: um núcleo que representava o principal benefício ou funcionalidade requisitada por um cliente; e elementos orbitando aquela essência, que por sua vez complementavam e tornavam a experiência completa.

Ficava claro que, para chegarem à Arca Perdida, seria imperativo desenvolverem as funcionalidades do núcleo, mas poderiam contar com parceiros para completar os benefícios adjacentes, ou elementos orbitando a oferta. Nascia, assim, a necessidade de criarem um roadmap e de identificar parceiros chave.

Pronto para o resto da jornada, Indiana?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- RISDON, Chris. *The Anatomy of an Experience Map*. 2011. Disponível em: http://adaptivepath.org/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map/.

- CAGAN, Marty. *Product Roadmaps*. 2009. Disponível em: http://svpg.com/product-roadmaps/.



O 42º PASSO PTOLOMEU E A CIÊNCIA DO NÃO



Ptolomeu

"É preciso muita disciplina para transformar ideias interessantes e novas tecnologias em uma empresa capaz de continuar inovando por anos. É preciso aprender a dizer não"
— Steve Jobs

Tendo entendido o que eram as fases e as camadas da tarefa-a--ser-executada e decididos a mapear o caminho que os levaria à Arca Perdida, ele e o Dr. Henry "Indiana" Jones partiram para Alexandria, a fim de consultar a maior sumidade em cartografia do mundo antigo, Claudius Ptolomeu.

Como o professor Ptolomeu havia recém-publicado os oito volumes de Geographia, que continham todo o conhecimento geográfico greco-romano, eles estavam certos de conseguir o caminho das pedras. Mas depois de horas escutando o professor discorrendo sobre o conceito da projeção cônica equidistante meridiana, que em nada os ajudava, o Dr. "Indiana" Jones resolveu interrompê-lo para pedir orientações de como fazer um mapa.

Ptolomeu explicou então que todo mapa começa com a definição dos traços do objeto sendo mapeado: como as características físicas e políticas de um terreno (os passos e gatilhos de um cliente em sua jornada) e a infraestrutura disponível para percorrer o terreno, como estradas e rios (as funcionalidades de um produto).

Segundo o professor, o maior desafio seria como capturar, analisar e priorizar as inúmeras possibilidades de percorrer cada terreno. Cada possibilidade era uma ideia. E o que não faltava eram ideias! Seria preciso dizer não a muitas ideias, e a muitas pessoas, inclusive nós mesmos.

Todo mundo, dentro e de fora da equipe, tinha sugestões de novas ideias. Os clientes tinham inúmeras reclamações que deveriam ser endereçadas. As funcionalidades existentes tinham de

ser constantemente melhoradas.

O primeiro passo seria garantir que todas essas ideias fossem capturadas. E a melhor maneira de assegurar que o fluxo de ideias nunca fosse interrompido seria registrá-las todas, mesmo as mais lúdicas ou as que vinham de pessoas inoportunas. Só um processo claro e transparente poderia evitar as pressões políticas e melindres, afinal, todo mundo quer ver sua ideia implementada.

O professor chamava esse processo de Gestão de Ideias, e ele recomendava o uso de algum software de gestão de ideias e de produtos, como o Prodpad (https://www.prodpad.com/).

E você, como captura as ideias para a sua jornada? Qual o seu processo para dizer “não”?



O 43° PASSO
OS GATEKEEPERS

"Foco e simplicidade têm sido meus mantras. O simples pode ser bem mais difícil que o complexo: você tem que dar duro para limpar seu pensamento e torná-lo simples"
— Steve Jobs

Estonteados com a complexidade dos conceitos discutidos, ele e o Dr. "Indiana" Jones deixam o atelier do professor Ptolomeu e caminham pelas ruelas estreitas de Alexandria, buscando por uma maneira prática de gerir as inúmeras ideias, decidir quais priorizar, e como dizer "não" para a maioria delas.

Atentando àquelas indagações, uma senhora maltrapilha, que mendigava em uma daquelas esquinas, sugere que a decisão de qual funcionalidade desenvolver deveria ser algo simples. Ela explica que os antigos sábios adotavam a fórmula mágica: **(e*p)/c**, ou extensão vezes a profundidade dividido pelo custo.

Eles acharam aquela fórmula uma maneira rudimentar, mas sur-

preendentemente útil de pensar sobre como priorizar as decisões relacionadas às possíveis funcionalidades de um produto. Se **e** é o número de usuários a ser impactado por uma funcionalidade, **p** a importância daquela funcionalidade para os usuários, e **c** o custo de desenvolvê-la, tem-se uma maneira simples de ranquear as inúmeras possibilidades, e então priorizar.

Mas o Dr. "Indiana" Jones não se contentou com aquela fórmula, já que embora resolvesse o dilema da priorização, não endereçava o paradigma de como dizer não às inúmeras ideias. Foi quando eles ficaram sabendo que o Dr. Robert G. Cooper, que séculos depois inventaria o processo de Stage-Gate, também estava na cidade.

A teoria do Dr. Cooper era de que o *Stage-Gate* poderia ser, ao mesmo tempo, uma ferramenta de gestão de ideias e de gestão de projeto. Assim, era possível criar estágios (o tal dos *stage*) para avaliação de ideias, separados por portões (o tal dos *gates*). Em cada portão, um gestor ou um comitê decide se a ideia deve ou não passar para a próxima fase, baseado em um critério predeterminado, e nas informações disponíveis naquele determinado momento.

Os portões permitiam que as ideias fossem sendo peneiradas enquanto eram exploradas, validadas, conceituadas, planejadas, desenvolvidas e aprimoradas. Em cada portão, era decidido se a ideia deveria seguir adiante (*go*), ser descartada (*kill*), ser reciclada (*recycle*) ou se deveria esperar (*hold*).

Eles ainda puderam ver como esse processo funcionava na prática

com um dos discípulos do Dr. Cooper, a Jawbone:



Jawbone Process

Tendo completado mais uma fase da missão, eles partiram para o próximo desafio: preparar o mapa para achar a Arca Perdida.

Pronto para passar pelo portão?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

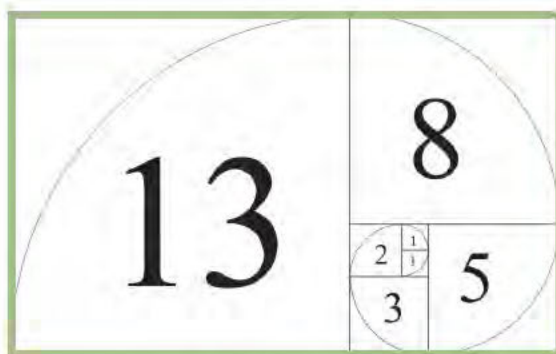
- Para saber mais sobre o processo de Stage-Gate, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Phase%E2%80%93gate_model.

- CUNNINGHAM, Katelan. *Designing Hardware for the In-*

ternet of Things. 2016. Disponível em: http://thinkapps.com/blog/design/designing-hardware-jawbone-founder/.



O 44° PASSO
O POKER DE FIBONACCI



Sequência de Fibonacci

Já era tarde da noite quando eles deixam a vila onde encontraram o Dr. Cooper. As ruelas de Alexandria se achavam repletas de personagens notívagos rondando as inúmeras tabernas e casas de jogos.

Para desenhar o mapa que os levaria até a Arca Perdida, ele e o Dr. "Indiana" Jones sabiam que, além de enfrentar os Gatekeepers, teriam de estimar o esforço necessário para desenvolver as ideias aprovadas. Só assim eles poderiam mostrar para toda equipe —

em especial a equipe de marketing, os clientes e investidores — qual seria a trajetória e em quanto tempo chegariam lá.

Era preciso quantificar o esforço relativo entre as diversas ideias de uma maneira um pouco mais granular do que simplesmente estipular que uma determinada funcionalidade levaria mais ou menos tempo para ser desenvolvida.

Foi quando Dr. "Indiana" Jones se lembrou das lições ensinadas na mesa de jogo, por um velho amigo de Poker: quando se deparava com o desafio de estimar os esforços para um projeto, o Professor Fibonacci sugeria que o nível de esforço de cada tarefa deveria ser avaliado relativamente, seguindo uma sequência por ele criada: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55...

Date	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter
Name	Version 1	Version 2	Version 3	Version 4
Goal	Acquisition: Free app, limited in-app purchases	Activation: Focus on in-app purchases	Retention	Acquisition: new segment
Features	• Basic game functionality • Multiplayer • FB integration	• Purchase dance moves • Create new dances	• New characters and floors • Enhanced visual design	• Street dance elements • Dance competition
Metrics	Download: top10 dance app	Activations, download	Daily active players, session length	Downloads

Usando o Poker do planejamento, eles conseguiriam estimar o esforço de cada etapa e, assim, representar graficamente o plano dos principais blocos da jornada em uma sequência lógica do que deveria acontecer nos próximos 12 a 18 meses. Agora com o mapa em mãos, e todos envolvidos alinhados quanto às etapas da jor-

nada, eles poderiam finalmente partir. Cada passo ao seu tempo.

"Primeiro veio o mouse. Depois o click-wheel. E agora, vamos levar o multi-touch a mercado. Cada uma dessas interfaces revolucionárias permitiu a criação de um produto revolucionário — o Mac, o iPod e agora o iPhone"
— Steve Jobs

FULL HOUSE OU BLEFE?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS


Para saber mais sobre *planning poker*, acesse https://en.wikipedia.org/wiki/Planning_poker.



O 45° PASSO
O ORÁCULO DE DELFOS



The Oracle of Delphi Entranced, Heinrich Leutemann (~1800)

"Você não pode apenas perguntar o que os consumidores querem, para tentar produzir e entregar-lhes o que foi pedido. Quando você tiver terminado de produzir, eles já vão querer algo diferente"
— Steve Jobs.

Encobertos pela névoa do amanhecer, eles deixam o acampamento ainda embriagados pela longa partida de Poker de Fibonacci da noite anterior. A jornada seria longa, mas com as etapas finalmen-

te mapeadas, o desafio agora seria superar os inúmeros obstáculos ao longo do caminho.

Será que as pessoas usariam o produto ou suas novas funcionalidades? Quanto elas pagariam por elas? E quantas pessoas se interessariam? Cansado de ouvir tantas indagações, o Dr. "Indiana" Jones sugere então uma visita ao Oráculo para tentar obter as respostas. Mas antes que a equipe pudesse se sentir aliviada, o Dr. Jones os alerta: interpretar as respostas do Oráculo não seria trivial.

Para entender as sábias palavras, seria necessário preparar um MRD (*Market Requirements Document*) para descrever claramente qual a dor ou problema a ser resolvido pelo produto ou funcionalidade, assim como a justificativa de negócio e a métrica que apontaria o sucesso (ou fracasso) da empreitada.

Percebendo que todos estavam ainda mais confusos, o Dr. lembrou já haver uma abordagem simples de engenharia reversa usada pela deusa do e-commerce, a Amazon. Em vez de começar por uma ideia e imaginar como o cliente se encaixa a ela, a deusa trabalhava de trás para a frente, começando pelo cliente.

Esse formato começava com um *press release* anunciando o novo produto ou funcionalidade. Descrevendo uma narrativa ao redor da dor ou problema, de como as alternativas existentes deixam a desejar, e como o novo produto ou funcionalidade iria melhorar a vida de quem a usasse. Era uma maneira inteligente e barata de testar e iterar:

- **Título** — Nomeie o produto ou funcionalidade de maneira que o leitor (o tal do cliente) o entenda.
- **Subtítulo** — Uma sentença descrevendo o mercado para o produto e o respectivo benefício.
- **Sumário** — Se o leitor não ler mais nada, o que você gostaria que ele lembrasse?
- **Problema** — Descreva a dor ou problema sendo endereçado.
- **Solução** — Descreva como as funcionalidades apaziguam a dor definitivamente.
- **Citação da empresa** — Uma citação direta de um representante da sua empresa.
- **Por onde começar?** — Apresente o quão fácil é começar usar o produto.
- **Citação do cliente** — Uma citação hipotética de um cliente descrevendo o quão maravilhoso é o produto.
- **Call-to-Action** — Onde clico para comprar?

Se o *press release* for difícil de escrever, é porque o produto ou funcionalidade provavelmente não presta. É imprescindível perguntar exaustivamente e aprender interpretar o Oráculo, até se obter um *press release* perfeito.

Já consultou seu Oráculo hoje?

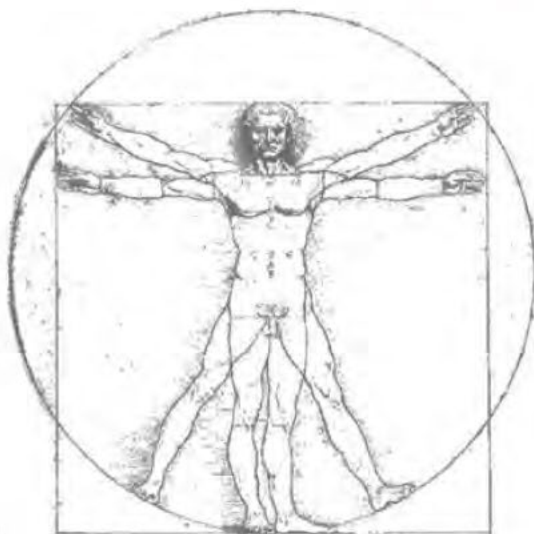
PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS

- Para saber mais sobre *MRD (Market Requirements Document)*, acesse http://www.infrasystems.com/how-to-write-an-mrd.html.

- MCALLISTER, Ian. *Amazon (company): What is Amazon's approach to product development and product management?* 2012. Disponível em: https://www.quora.com/Amazon-company/What-is-Amazons-approach-to-product-development-and-product-management.



O 46° PASSO
CIÊNCIA E ARTE



Vitruvius, Leonardo Da Vinci

"O motivo principal pelo qual a Apple foi capaz de criar produtos como o iPad é que nós sempre buscamos estar na intersecção entre a tecnologia e as artes liberais"
— Steve Jobs

As palavras do Oráculo ainda ecoavam na cabeça de todos da

equipe. Embora ainda houvesse diferenças no entendimento exato do que seria necessário para satisfazer os clientes, o caminho a ser trilhado já era um consenso.

Chegava a hora de especificar, de maneira clara e inequívoca, o propósito, as características, as funcionalidades e os comportamentos esperados, para que os desenvolvedores pudessem construir e testar o produto.

Foi quando o Dr. "Indiana" Jones concluiu que: assim como o MRD capturava os desejos do Oráculo, as especificações deveriam ser anotadas em um PRD (*Product Requirements Document*). E ninguém sabia fazer um PRD melhor de seu velho amigo Leonardo da Vinci.

Da Vinci era um mestre em combinar o entendimento do que as tecnologias disponíveis em sua época eram capazes de fazer com a beleza da estética dos sentidos (séculos depois denominada de *User Experience*, ou UX).

Em seus PRDs, Da Vinci partia de uma persona, suas dores ou desejos, e desenhava as tarefas que as ajudaria a atingir seus objetivos. Esse era o cerne do processo de especificação de um produto, e a intersecção na qual criatividade e tecnologia se tocam. A maioria de suas obras-primas apenas endereçavam um problema existente sob uma nova ótica.

Durante esses momentos criativos, Da Vinci experimentava com várias combinações. E a maneira mais eficiente que ele encontra-

va para lidar com as inúmeras escolhas era usar várias formas de protótipos. Só assim era possível validar e testar em cada estágio, até encontrar uma forma que poderia ser de fato construída.

Mais do que simplesmente prototipar algo que seria possível, Da Vinci se preocupava em testar se os *di Medici* realmente usariam e pagariam por seus produtos. Seus procedimentos de *Usability Testing* ainda iriam se perpetuar como as maiores aventuras da Renascença!

AVANTI UOMO VITRUVIANO?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



Para saber mais sobre *PRD*, acesse http://www.svpg.com/assets/Files/goodprd.pdf.



O 47º PASSO
DESIGN ESTRATÉGICO

"O design não é apenas a forma ou a aparência de um produto. Design é como ele funciona na mão de alguém"
— Steve Jobs

Caminhando pelas ruas de Firenze, rodeados por aquela confluência entre ciência e arte, eles anotavam atentamente aos ensinamentos de Da Vinci. O mestre ensinava que, antes de começar a produzir qualquer peça, ele buscava criar a arquitetura do produto. Não a arquitetura da tecnologia, mas do sistema, dos seus componentes, da relação entre eles, e de como a função de cada um se materializa nos elementos físicos ou visuais que vão interagir com o usuário.

Para ilustrar uma arquitetura de produto, Da Vinci convidou a equipe para assistir uma apresentação (veja no box ao fim do capítulo) de um de seus discípulos, Chris Cox (*VP of Product do Facebook*). Ele explicava que, para aquela rede social, a arquitetura era representada por um diretório de pessoas, seus amigos e seus

interesses, um outro diretório de empresas, e por fim um mapa conduzindo as relações entre todos esses elementos. Era uma maneira simples e clara de descrever o produto e sua relação com a missão e visão da empresa.

Da Vinci defendia que o diferencial de suas obras estava no fato dele ser um designer estratégico, sendo portanto responsável por influenciar as decisões de como o produto evoluiria. Segundo ele, seus concorrentes tinham designers táticos — que eram parte do time de produto — ou designers operacionais — que eram meros implantadores de UX (User Experience).

Só um *Chief Entrepreneur Officer*, com a sensibilidade de um designer, poderia conduzir sua empresa e, consequentemente, o seu produto a navegarem pelas camadas estratégicas do design:

- **Resultado:** o que exatamente você espera que a pessoa faça com o seu produto? Como ela realiza essa tarefa e como a vida dela será melhor e mais fácil com o seu produto?
- **Estrutura:** quais são os componentes que produzirão o resultado esperado e como eles interagem para tal?
- **Interação:** qual é a sequência de comportamentos e eventos que leva a pessoa a realizar essa tarefa? Como ela vai interagir e manipular os componentes?
- **Físico:** quais serão as interfaces utilizadas para manipular os componentes?

Você é um designer estratégico, tático ou operacional?

PARA APROFUNDAR SEUS CONHECIMENTOS



Recomendo o vídeo de Chris Cox, *Facebook fMC 2012: Keynote with Chris Cox*, em https://www.youtube.com/watch?v=R2kkaDMAJmA.



EPÍLOGO
EU, CAÇADOR DE MIM



http://enemigowines.com

Toda boa história começa com um evento que chacoalha a nossa vida. Algo que nos tira do prumo, da zona de conforto, e nos coloca em uma jornada na busca por um novo equilíbrio. Foi assim que a nossa história com o El Enemigo começou.

O Guilherme, o Mauricio e o Ricardo nos colocaram em cheque no final de 2014, questionando nossa tese, nosso processo de criação de valor e nosso posicionamento competitivo. E quando você é desmontado e desnudado por investidores, o que você faz?

Nós fomos beber vinho. Entre taças de angústia, goles de dúvidas e um leve paladar de desespero, deparamo-nos com o rótulo da garrafa que nos saciava: *"No final da jornada, só lembrarás de uma batalha. Aquela que lutaste contigo mesmo, o verdadeiro inimigo; a batalha que te fizeste único"* — El Enemigo.

Estava estampada ali a nossa luta, não contra nossos competidores, mas contra nós mesmos. Seja pelo efeito do vinho ou pela epifania de entender e sentir nossa missão, entramos em 2015 confiantes de que, a despeito de qualquer resultado, lutaríamos uma boa luta.

O que era a princípio uma soberba peça de marketing de conteúdo virou uma diário das nossas descobertas. Escrever esses 47 passos foi uma das maiores lições de humildade que poderíamos ter. Descobrimos fissuras em nossa tese, falhas no nosso modelo mental e buracos nos serviços que prestamos aos empreendedores e investidores.

Mas toda boa história termina assim. Você comicamente não consegue o que buscava, mas conquista algo que é muito mais apropriado. Você olha para a frente e percebe o quão mais alta a montanha em frente ainda é. Mas olha para trás e fica abismado de ter conseguido subir até aqui.

Fica aquela sensação de gratidão. Nós não estaríamos aqui se não fossem as provocações e apoio do Guilherme, Maurício, Ricardo, Marcelo e Alex. E não teríamos aprendido tanto se não fosse a paciência e o carinho do Ricardo Nantes, Maiza Nantes, André Akagi, Guilherme Dias, Luciano Juvinski, Pedro Cruz, Adriano Brandão, Wesley Milan, Martha Bevilacqua, Aline Marcolino, Milena Escabeche, Helder Knidel, Leandro Nunes, Humberto Souza, Fernanda Fonseca, Márcio Clume, Gustavo Guida, Tadeu Maia, Lauro de Lauro, Ricardo Fernandes, Nelso Fiorin, Thiago Gomes, Carlos Castilho, Fernando Oizume, Alexandro Ramos, Alex Augusto, Marcelo Sato, Thiago Moreno, Maurício Kigiela, Marcelo Lombardo, Marcelo Kramer, Michael Bernstein, Daniel Libanori, Jan Riehle, Ricky Sperber, Aubert Issachar, Jaime Neto, Camila de Souza, Patricia Whitaker, Ronald Beigi, Eric Santos, Guilherme Lopes, Bruno Ghisi, Pedro Bachiega e outros tantos. Vocês são nossos heróis!

E o que seria de nós se não fossem as Máquinas? Elas não seriam o que são hoje não fosse pelas interações com Vinicius Saraceni, Felipe Seibel, Anna Mey, Patricia Fumagalli, Alencar Carvalho, Fabio Piastrelli, Eric Santos e toda equipe da Endeavor. Vocês nos levam ao limite de nossas capacidades!

Esperamos que vocês tenham aproveitado os passos tanto quanto nós, e que eles tenham ajudado na sua luta!

For those about to rock, we salute you!